

# Estudo de caso: Matriz SWOT do BTS

Estudio de caso: Matriz SWOT de BTS

Case Study: SWOT Matrix of BTS

Recebido em 10-12-2018

Modificado em 20-01-2019

Aceito para publicação em 10-04-2019

---

**Fernanda Alves dos Santos** 

ORCID: 0000-0002-3755-6016

Cientista Social pela UFES e Administradora pela UNESA. Atualmente cursa Licenciatura Dupla em Português e Espanhol e Mestrado em Letras no Programa de Pós-Graduação em Letras da UFES (PPGL-UFES). Bolsista de Mestrado pela CAPES. E-mail para contato: [fernandaados@gmail.com](mailto:fernandaados@gmail.com)

220

---

## Resumo

Este artigo tem o objetivo de analisar o fenômeno BTS, como grupo e marca, a partir da Matriz SWOT. Inicia-se com revisão da literatura sobre o que é *k-pop*, como este se desenvolveu ao longo dos últimos 30 anos e o fenômeno BTS. Como metodologia, foram realizadas pesquisas qualitativas, estudo de caso, e descritivas, tendo sido feita uma revisão sobre a Administração na Era da Informação e da economia global. Bem como dos conceitos da matriz SWOT, suas quatro variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, relacionadas ao ambiente interno e externo) e as considerações que podemos fazer sobre matriz SWOT do BTS<sup>1</sup> e as estratégias adotadas pelo grupo.

Palavras-chave: Matriz Swot; K-pop; BTS; Hallyu.

---

---

<sup>1</sup> Matriz feita pela autora do artigo.



## Introdução

A *Hallyu*<sup>2</sup> refere-se à popularidade da cultura pop coreana fora da Coreia do Sul, expressão encabeçada pela mídia chinesa nos anos 90 (Coreia Do Sul, 2011). De acordo com Kuwahara (2014), para um eventual observador, a onda coreana<sup>3</sup> pode não parecer tão extraordinária comparada à ampla popularidade que a cultura popular japonesa ganhou durante os anos 2000, exportando anime, videogames e sushi. No entanto, existem diferenças significativas entre os dois.

Esse fenômeno pode ser categorizado a partir de quatro estágios (televisão, música, cultura e estilo), que se iniciaram com a exibição bem-sucedida de séries televisivas coreanas na China, conhecidos no Brasil como *doramas coreanos* ou *k-drama*<sup>4</sup> (*Hallyu* 1.0), atraindo a atenção principalmente de mulheres jovens e adultas. As fases seguintes, *Hallyu* 2.0 (*K-pop*<sup>5</sup>) e *Hallyu* 3.0 (*K-culture*<sup>6</sup>), se deram através da proliferação da música pop e da cultura coreana, saltando, segundo Kim Bok-rae (2015: 157), rapidamente para a fase *Hallyu* 4.0 (*K-style*<sup>7</sup>). Nesta fase pessoas de todas as idades da Ásia, América e Europa foram atraídas. Na fase inicial, com o objetivo de conquistar o mercado estrangeiro, utilizavam-se como ferramentas de marketing as turnês promocionais anteriores à estreia de uma transmissão com os atores principais das séries coreanas, com o objetivo de criar uma demanda planejada. Atualmente, essas promoções acontecem na Coreia, com cobertura da mídia local, e ocasionalmente fora do país.

A princípio, as produções televisivas coreanas eram consideradas como alternativas baratas em vista das produções americanas ou japonesas. O inesperado sucesso de *Winter Sonata* no Japão em 2003, “transmitido pela TV NHK (Nippon Hoso Kyokai), devido não apenas à boa recepção e audiência, como também à fama do ator principal, Bae Yong-Joon” (Campos, Teodoro, Gobbi, 2015: 178), mudou essa perspectiva, fortaleceu e tornou conhecido o termo *Hallyu* e mudou a indústria da televisão coreana.

A *Hallyu* 2.0 foi liderada pelos grupos de *k-pop* e *idols*<sup>8</sup> (como são conhecidos os artistas da *Hallyu*) que são treinados e conduzidos comumente por agências de

---

<sup>2</sup> *Hallyu*: Onda coreana.

<sup>3</sup> Nos momentos em que for mencionada a palavra “coreana” ou “Coreia”, faz-se menção à Coreia do Sul.

<sup>4</sup> *K-drama*: proveniente do termo “*korean dramas*”.

<sup>5</sup> *K-pop*: música pop sul-coreana.

<sup>6</sup> *K-culture*: refere-se à cultura pop coreana, maneira de se vestir, maquiagem, portar, conjunto de valores e maneiras de ser.

<sup>7</sup> *K-style*: refere-se ao estilo coreano, maneira de se vestir.

<sup>8</sup> *Idols*: São pessoas jovens escolhidas por uma empresa de entretenimento para serem treinadas e lançadas ao mercado do entretenimento como cantores, atores e/ou modelos.

entretenimento. Graças à web 2.0<sup>9</sup>, impulsionada pelas redes sociais, blogs, microblogs e smartphones, a *Hallyu* alcançou o mundo inteiro, expandindo o interesse pela cultura, alfabeto (*hangul*) e comida (*hansik*) coreana para além da Ásia. Esse fascínio tem inclusive acometido brasileiros, pois, de acordo com Marinho (2018), as buscas no Google<sup>10</sup> por *k-pop* no Brasil cresceram 217% de 2004 até metade de 2018, chegando a 303% em 2012 no comparativo com 2004. Essa mesma plataforma informa um crescimento de 80% no interesse dos brasileiros em aprender o idioma dos *idols* coreanos.

Quem tem conta no microblog Twitter<sup>11</sup> muitas vezes se vê perante os *trending topics* (TTs), ou Assuntos do Momento - lista em tempo real das frases mais publicadas no Twitter pelo mundo todo -, tomados por um *fandom* conhecido pelo acrônimo ARMY<sup>12</sup>. *Fandom* é como se denomina um conjunto de fãs que apreciam de maneira exacerbada praticamente qualquer produto cultural, podendo ser um gênero musical ou banda, um estilo de cinema, um gênero literário ou anime. Especificamente, *fandom* ARMY são os fãs do grupo sul-coreano BTS.

BTS, também conhecido como *Bangtan Boys* (em hangul: 방탄소년단, romanizado: *Bangtan Soneyondan*, e em inglês, acrônimo de *Beyond the Scene*<sup>13</sup>), é um grupo de *k-pop* lançado pela *Big Hit Entertainment* em 13 de junho de 2013, composto por sete membros: Kim Seok Jin (Jin), Min Yoon Gi (SUGA), Jung Ho Seok (J-Hope), Kim Nam Joon (RM), Park Ji Min (Jimin), Kim Tae Hyung (V) e Jeon Jeong-guk (Jungkook<sup>14</sup>).

Em outubro de 2016, o álbum WINGS do BTS alcançou o 26º lugar na Billboard Music Chart, tornando a banda o primeiro artista asiático, em termos de conquista de venda de álbuns, a ser inscrito nesse ranking. Após o sucesso na venda de álbuns, sua turnê mundial em 17 cidades ao redor do mundo, inclusive em São Paulo, esteve com os ingressos completamente esgotados. Com o sucesso das promoções e do álbum Wings, BTS anunciou

<sup>9</sup> Termo web 2.0 refere-se à segunda geração da *World Wide Web*, tendência que reforça o conceito de troca de informações e colaboração dos internautas, com sites e serviços virtuais.

<sup>10</sup> Google é um serviço online que hospeda e desenvolve uma série de serviços e produtos baseados na internet.

<sup>11</sup> Twitter é uma rede social de micro-mensagens, lançada em outubro de 2006, definida como um espaço web que permite seus usuários articularem suas redes de contatos e interagirem com outras pessoas por meio de mensagens. Os usuários são convidados a responderem à pergunta “o que está acontecendo?” em até 280 caracteres, sendo esses comentários conhecidos como *tweets*. É possível construir uma página, escolher quais pessoas “seguir”, ser “seguido” por outros, além de trocar mensagens entre usuários de forma pública (resposta a um *tweet*) e privada (mensagens diretas).

<sup>12</sup> ARMY: Acrônimo de “*Adorable Representative Master of Ceremonies for Youth*”, faz uma referência literal ao exército, uma vez que *Bangtan* em coreano pode ser traduzido para o inglês como *bulletproof* ou à prova de balas, portanto *army* e *bulletproof army* estão sempre juntos, da mesma forma que BTS e ARMY estão igualmente juntos.

<sup>13</sup> Em julho de 2017, foi lançado um acrônimo em inglês.

<sup>14</sup> O nome entre parênteses indica seus nomes artísticos.

seu *comeback*<sup>15</sup> com a primeira parte da trilogia Love Yourself (Love Yourself: Her), em setembro de 2017. Desse lançamento em diante, vários recordes foram batidos pelo grupo, que lançou uma campanha em parceria com a UNICEF pelo fim da violência contra crianças e adolescentes, discursou em uma abertura de Assembleia da ONU e foi o primeiro grupo de artistas coreanos a se apresentar em um estádio nos Estados Unidos.

Sendo assim, como objetivo geral, procuraremos analisar o fenômeno BTS (como grupo e marca) a partir da matriz SWOT<sup>16</sup> e estudar como as estratégias de marketing são adotadas para aproveitar as suas forças e oportunidades e amenizar as suas fraquezas e ameaças.

Como metodologia, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com estudo de caso, no qual, de acordo com Godoy (1995), faz-se uma análise profunda de um elemento ou fenômeno, buscando-se obter um exame detalhado deste. Além disso, foi realizada, também, uma pesquisa descritiva, tratando de descrever o fenômeno BTS, considerando fontes bibliográficas, videográficas e visitas a sites especializados no gênero para conseguir um panorama histórico sobre o objeto de estudo.

Este artigo inicia-se com revisão da literatura sobre o estado da arte, apresentando o que é *k-pop*, como este se desenvolveu ao longo dos últimos 30 anos e como BTS se tornou um fenômeno dentro e fora do Twitter, constituindo-se como grupo musical e marca. Em seguida faz-se uma revisão da Administração na Era da Informação e da economia global, dos conceitos da matriz SWOT e de suas quatro variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, relacionadas ao ambiente interno e externo). E, por fim, quais considerações podem ser feitas sobre a matriz SWOT do BTS e as estratégias adotadas que possibilitou obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional, a partir do ponto de vista do marketing.

### **K-Pop: da televisão ao Youtube**

*K-pop* é um dos mais importantes aspectos da *Hallyu*. Ainda que dentro da Coreia do Sul o termo abranja um extenso espectro de estilos musicais que inclui música pop, eletrônica, hip-hop, R&B, rock e baladas, internacionalmente é feito um recorte desse movimento

---

<sup>15</sup> *Comeback*: Termo no *k-pop* que se refere ao lançamento de um álbum ou realização de promoções de uma música nova.

<sup>16</sup> SWOT: Refere-se à análise de Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats, numa tradução livre, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A matriz Swot propõe que a empresa consiga ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo.

referindo-se, não de frequência incomum, exclusivamente aos grupos de *idols* coreanos, seja *boy group*, *girl group* ou grupo misto (Tuk, 2012). Para que seja possível compreender esse fenômeno contemporâneo, vale a pena fazer um apanhado histórico sobre sua origem e desenvolvimento.

A onda coreana foi iniciada e promovida como uma política oficial do governo para reviver a economia nacional. Como tal, os produtos da cultura popular foram adaptados para desencadear a atenção do maior público possível, além das fronteiras nacionais e regionais. O propósito, desenvolvimento e a natureza do *Hallyu* são examinados como uma manifestação deliberadamente promovida e desenvolvida resultante de uma forma distinta de política industrial. E a cultura popular coreana deve seu sucesso mundial em grande parte à vinda da era digital, web 2.0, na qual os produtos são apresentados, distribuídos e consumidos através de plataformas digitais e mídias sociais (Kuwahara, 2014).

De acordo com Lee (2006), não é possível descolar a gênese do k-pop do papel desempenhado pela televisão nas últimas quatro décadas na Coreia do Sul. Até os anos 80 não havia uma produção musical independente de alcance nacional. Segundo o autor, a televisão sul-coreana ditava o que as pessoas ouviam e eram majoritariamente estatais. Durante todo este período as baladas, normalmente cantadas em coreano, era o estilo musical mais popular, e o único caminho para um cantor se tornar famoso era se apresentando na televisão, com os instrumentistas e o corpo de bailarinos do próprio canal.

Com a abertura de mercado a partir de 1987, o país ficou mais exposto à cultura e à música estrangeiras ao mesmo tempo em que o padrão de vida do país estava subindo. Muitos coreanos tiveram a oportunidade de comprar televisão com sinal via satélite e puderam assistir à televisão japonesa, por exemplo, tornando-se mais conscientes das tendências globais e, com isso, modificando a música. Contudo, de acordo com Negus (2015), citado por Williams Jolin (2017), há quem defenda o argumento que a crise econômica enfrentada pela Coreia do Sul no início dos anos 90 foi o que providenciou o ímpeto para a ascensão da *Hallyu*. A crise não apenas causou um estrago no setor financeiro, mas levou à retração de muitos investidores internacionais que estavam atentos a flutuação do mercado. Como resposta a crise, o governo sul-coreano decidiu mudar o foco do projeto de modernização do nacional para o global.

Como resultado, as indústrias de entretenimento puderam prosperar e os canais de televisão não estatais passaram a ter permissão de transmissão na Coreia. Esses novos canais recorreram à música para preencher as suas programações (Tuk, 2012). Exibições de

videoclipes (os conhecidos *MV*<sup>17</sup>s pelos fãs de k-pop), clipes de shows, reportagens sobre shows e álbuns, entrevistas com cantores eram constantes aparecendo na televisão. A indústria musical percebeu o potencial dessa abertura e passou a utilizar a televisão para promover seus novos artistas. Novos artistas e grupos de k-pop de grandes companhias de entretenimento são transmitidos pela televisão se apresentando ao vivo. Quando um grupo ou artista como BTS (Mnet K-Pop, 2018) realiza seu *comeback*, ou seja, lança um álbum, esse show é transmitido pela televisão coreana.

A empresa de entretenimento responsável pela criação e gerenciamento do BTS é a Big Hit Entertainment. Fundada em 2005 pelo produtor musical e ex-compositor da JYP, Bang Si-Huyk, também conhecido como Hitman Bang, a Big Hit Entertainment já foi considerada uma gravadora de desempenho mediano se comparada às três maiores empresas, ou seja, SM Entertainment, YG Entertainment e JYP Entertainment, *the BIG 3* (Mesquita Júnior, 2015).

O fundador da SM Entertainment é um dos pioneiros do *k-pop*, Lee Soo Man. No decurso do último decênio, essa empresa foi a gravadora mais popular na Coreia do Sul, por causa dos sucessos da BoA, Super Junior, Girls Generation, EXO e SHINee. Nos anos 70, Lee Soo Man iniciou sua carreira como cantor enquanto estudava na Universidade Nacional de Seul, trabalhou também como apresentador de rádio e DJ de programas de variedades. Depois que o governo Chun foi estabelecido em 1980, mudou-se para os Estados Unidos para estudar engenharia da computação. Nesse país foi influenciado pela emissora de televisão MTV, que era um grande sucesso nos Estados Unidos e que exibia muito vídeos de música pop com dança. Lee Soo Man então percebeu que seria possível copiar esse sucesso na Coreia do Sul. Quando retornou, fundou a SM Entertainment em 1989 (Williams Jolin, 2017).

Outra personalidade importante na indústria do k-pop é Yang Hyun Suk. Em 1991, ele era um dos membros do grupo musical “Seo Taiji and Boys”. Seo Taiji é visto como um pioneiro no *k-pop*. Este foi um dos primeiros grupos a usar rap e dança em uma música coreana, com o single “*I know*” (MBCFestival, 2012) fugindo do estilo de música tradicional que era popular na época. Depois da separação do grupo, fundou a YG Entertainment em 1996, que cresceu se tornando a segunda maior empresa de entretenimento da Coreia do Sul. Big Bang, Epik High, Winner, Ikon e BLACKPINK são grupos que têm contrato com essa empresa (Williams Jolin, 2017).

---

<sup>17</sup> MV: Refere-se à Music Video, ou seja, videoclipes.

A JYP Entertainment é a terceira maior empresa de entretenimento da Coreia do Sul e o seu proprietário é Park Jin Young. Na década de 1990, ele era um cantor de sucesso. Em 1997, ele decidiu começar a JYP Entertainment para treinar outras pessoas para se tornarem *idols* (Williams Jolin, 2017).

É comum o envolvimento dos proprietários das empresas de entretenimento em todo o processo de audição, seleção, treinamento e gerenciamento dos *idols*. As empresas são, ao mesmo tempo, gravadoras, produtoras de música e agência de talentos (Williams Jolin, 2017). Muito trabalho é despendido para encontrar o talento adequado para determinado grupo pelas empresas de entretenimento. Estas realizam audições periódicas, em diversas localidades, dentro e fora da Coreia do Sul, além de programas de televisão para encontrar novos artistas. Outras ações são olheiros, recomendações escolares e concursos de beleza. Depois das audições e aprovação pela empresa, as meninas e os meninos iniciam o treinamento para prepará-los para o *debut* ou estreia. O treinamento tem duração variável, de poucos meses até 8 anos. Os trainees devem aprender mandarim, japonês e/ou coreano, caso sejam estrangeiros. Espera-se que além de cantar, dançar, fazer rap, os rapazes e as garotas mantenham-se em forma, os garotos devem adquirir “barriga tanquinho” e as garotas devem perder peso (Doo, 2016).

226

Dois dos momentos mais importantes para a carreira de um grupo de *k-pop* são o *debut*, quando termina a fase de treinamento dentro dos estúdios da empresa de entretenimento e os *idols* já estão “prontos” para o mercado, e o *comeback*, quando eles lançam um álbum.

O procedimento de *debut* dos grupos é feito, comumente, em transmissão ao vivo pela televisão coreana. Portanto, percebe-se que a televisão permanece desempenhando um importante papel na forma em que a cultura de *idols* foi criada e é sustentada, fazendo com que não somente as letras e as melodias das músicas sejam notáveis, como também o elemento visual. A aparência e a performance do grupo (dança sincronizada e membros aparentemente compatíveis) são elementos vitais para o sucesso do fenômeno de maneira que os *idols* costumam aparecer bastante em diferentes programas de variedades e *talk shows*. Os artistas não são apenas cantores ou dançarinos, são artistas “completos” do mundo do entretenimento.

Com a combinação de música, dança e aparência, não é incomum que os *idols* sejam convidados para atuarem nas séries televisivas ou emprestem suas vozes (Lim, 2016) para

as OSTs<sup>18</sup> das dramaturgias. Isso faz com que esses dois produtos culturais, *k-pop* e *k-drama* andem lado a lado (Campos, Teodoro, Gobbi, 2015), pois fãs de determinados grupos podem se interessar em assistir as produções, assim como quem acompanha as produções fica entusiasmado por algum grupo.

Sendo a indústria da música pop coreana uma indústria “visual”, a performance, a imagem e a aparência são tão importantes quanto as músicas. Artistas de *k-pop* não estreiam suas músicas nas rádios, mas na televisão nacional. Como consequência, os videoclipes ou MVs são uma parte crucial em seu processo de promoção, divulgação e alcance de novos mercados. Portanto, num momento em que o YouTube, plataforma de compartilhamento de vídeos pela internet, dá acesso a pessoas para assistirem a qualquer tipo de vídeo e música, não é uma surpresa que o *k-pop* tenha ganhado atenção internacional.

### **BTS: do debut ao boom mundial**

BTS participa ativamente do Twitter, com a conta @bts\_twt, desde julho de 2011, ou seja, antes da formação completa e estreia do grupo. Desde então publicam mensagens em coreano sobre o que estão pensando, fotos e pequenos vídeos que registram o dia a dia de garotos<sup>19</sup>, que também são *idols*. Em 12 de junho de 2013, lançaram o mini álbum *2 Cool 4 Skool*, com os singles “*No More Dream*” e “*We are Bulletproof pt. 2*”. No dia seguinte debutaram em apresentação pela televisão (1Thek, 2013).

A discografia do grupo pode ser segmentada em quatro agrupamentos: 1) *School Trilogy* (2013-2014), com os álbuns *2 Cool 4 Skool*, *O!RUL8,2?*, *Skool Luv Affair*, *Dark & Wild* e *Wake Up* (primeiro álbum japonês); 2) *The Most Beautiful Moment in Life* (2015 – 2016), com os álbuns *The Most Beautiful Moment in Life pt.1*, *The Most Beautiful Moment in Life pt. 2*, *The Most Beautiful Moment in Life: Young Forever* e *Youth* (segundo álbum japonês); 3) *Wings* (2016), com os álbuns *Wings* e *You never walk alone (repackage)* e 4) *Love Yourself* (2017 – 2018), com os álbuns *Love Yourself: HER*, *Love Yourself: TEAR* e *Love Yourself: ANSWER* e *Face Yourself* (terceiro álbum japonês).

Há uma narrativa ficcional sobre um universo igualmente ficcional que conecta os conceitos temáticos dos álbuns com os videoclipes, os vídeos chamados *Highlight Reel* lançados como pré-anúncio do agrupamento *Love Yourself* e um conjunto de notas entre os

<sup>18</sup> OST: Refere-se a *Original Soundtrack* que numa tradução livre é trilha sonora original.

<sup>19</sup> O membro mais velho do grupo é nasceu em 1992 e o mais novo em 1997, portanto, no ano em que foram lançados como BTS o mais velho tinha 21 anos e o mais novo 16.

membros do grupo publicados nos encartes dos álbuns, conhecidas como *HYYH the notes*. A cada lançamento o BTS surpreende por trazer elementos diferentes que se encaixam como peças de um quebra-cabeça. Milhares de interpretações são publicadas em diferentes plataformas que buscam desvendar a história que o grupo está contando a cada lançamento de álbum e videoclipe. Essa história busca criar conexões emocionais com o público, uma vez que sem emoção, não existe boa comunicação nem boa história.

A conta no YouTube *BangtanTV* foi criada em 16 de dezembro de 2012 e, desde então, publica periodicamente as *Bangtan bomb*, pequenos vídeos sobre a rotina do BTS, os vídeos das coreografias das músicas, algumas apresentações e os clipes da primeira *mixtape* do RM, líder do grupo. Em agosto desse mesmo ano, essa conta atingiu o marco de 10 milhões de seguidores<sup>20</sup> no YouTube, e um gráfico divulgado pela plataforma, informou que o Brasil é um dos 10 países com o maior número de inscritos no canal do grupo, em 7º lugar, com um total de 149 mil seguidores. Em primeiro lugar está os Estados Unidos, com 283 mil (Sabbaga, 2018).

Com três passagens pelo Brasil para apresentações (em 2014, 2015 e 2017), a última, *Tour Wings*, gerou comoção na compra de ingressos, uma vez que a capacidade máxima do local do show era de 7 mil pessoas e, no entanto, houve relatos de até 50 mil pessoas na fila do sistema de vendas (UOL, 2016; Alice101, 2016).

Outra conta no YouTube importante para o grupo é a da empresa Big Hit, Ibighit, registrada em 4 de junho de 2008, que consta com 17.527.323 inscritos e tem 3.638.917.579 visualizações, em outubro de 2018. Nessa conta são publicadas as prévias de vídeos do *comeback* do BTS, que são aguardados ansiosamente pelos fãs no período que antecipa o lançamento de um álbum, os *MVs* do grupo, anúncios sobre as turnês, informações relativas às audições da companhia para a seleção de novos trainees e vídeos de outros artistas dessa empresa.

Os canais de comunicação pelos quais os fãs tem acesso ao grupo são diversos. Desde o período seguinte ao *debut*, BTS lançou uma série de programas nos quais eles são os protagonistas, ganhando certa liberdade em relação ao que a televisão dita sobre o k-pop. O primeiro programa, lançado dois meses após o *debut*, foi o *Rookie King: Channel Bangtan*, um show de variedades no qual BTS parodiava outros programas de televisão, lançado pelo canal SBS MTV<sup>21</sup> em oito episódios, que esteve no ar no período do dia 03 de setembro de 2013 a 22 de outubro de 2013. O segundo programa *BTS American Hustle Life*, um *reality*

<sup>20</sup> Em outubro de 2018 está com 1.783.558.735 visualizações e 11.866.705 inscritos.

<sup>21</sup> SBS MTV: Canal de música de televisão paga da Coreia do Sul, a versão sul-coreana da *American MTV*.

*show*<sup>22</sup> no qual os membros do grupo pensaram que viajariam aos Estados Unidos para gravar um álbum, mas descobriram chegando ao destino que seriam treinados por Coolio e Warren G sobre o universo do hip hop. Esse programa foi exibido pelo canal MNET, emissora de televisão de música da Coreia do Sul, em oito episódios, no período entre 24 de julho de 2014 e 11 de setembro de 2014.

O ano de 2015 foi o de estabelecimento de parceria com o V LIVE, serviço de streaming de vídeo ao vivo da Coreia do Sul que permite que celebridades coreanas transmitam vídeos ao vivo pela internet e conversem simultaneamente com fãs de todo o mundo. Os vídeos ficam gravados na plataforma e os fãs podem acessá-los, com alguns conteúdos gratuitos e outros não.

Por essa via lançaram os programas *BTS: Lucky Draw*, *Run BTS!*, *BTS Gayo* e *BTS: Bon Voyage*. O primeiro, com lançamento em maio de 2015, foi um show sobre o qual os membros do grupo se divertiam com brincadeiras sorteadas de uma tigela, foram exibidos 5 pequenos episódios, de duração entre 8 a 9 minutos por episódio. O segundo programa, *Run BTS!*, o grupo faz diversas atividades, cumpre alguns desafios e se divertem. O primeiro episódio foi ao ar no dia 1º de agosto de 2015 e atualmente se encontra em hiatos. *BTS Gayo* foi um show no qual os membros do BTS faziam atividades relacionadas ao k-pop. O primeiro episódio foi ao ar dia 11 de agosto de 2015 e o último episódio dia 16 de maio de 2017. O terceiro, *BTS: Von Voyage*, está na terceira temporada e acompanha a viagem de férias do grupo, a primeira foi gravada durante 10 dias enquanto BTS viajava pelo norte da Europa comemorando seu terceiro aniversário, a segunda no Havaí por 9 dias, e a última, gravada em Malta.

Além desses shows, o BTS também costuma aparecer no V LIVE em momentos após alguma premiação ou concerto, para celebrarem com o *fandom* ARMY, conversarem sobre o que estão sentindo e compartilharem alguns pensamentos.

No período de 2013 a 2015, nas declarações do YouTube sobre o Top 10 *MVs* de *K-pop* mais assistidos do ano, nenhum videoclipe do BTS se configurou como um dos mais vistos. Em 2016 entrou na lista em três posições: *MV Fire* na terceira posição, *MV Blood, Sweat and Tears* na sétima posição e *MV Save me* na nona posição (Anacles, 2016). Em 2017, novamente configurou na lista com a segunda (*MV DNA*), terceira (*MV Not Today*) e quinta posição (*MV Spring Day*) (Yckim124, 2017).

---

<sup>22</sup> Programa de televisão baseado na vida real.

Para que seja possível avaliar o bom resultado do grupo, pode-se considerar o intervalo de tempo necessário para alcançarem a marca de 3 milhões de *like* (botão de curtir) nos *MVs* disponíveis no YouTube. Para o *MV Not Today*, lançado em 19 de fevereiro de 2017, foram necessários 377 dias para chegarem a marca de 3 milhões de “curti”; o *MV DNA*, lançado em 18 de setembro de 2017, foi de 44 dias; *MV Fake Love*, lançado dia 18 de maio de 2018, foi de 7 horas e 28 minutos e *MV IDOL*, lançado dia 24 de agosto de 2018, foi de 5 horas e 35 minutos.

Atualmente, o grupo é reconhecido como uma sensação no Twitter e fora dele. Em 2016 no período de 21 de março a 21 de abril, foi o artista com mais retweets<sup>23</sup> (Buli, 2016; DO, 2016), chegando à marca de 5.393.500 em 30 dias. Em 28 abril de 2018, BTS entrou para o *Guinness World Records* por registrar 330.624 engajamentos, número total de vezes que um usuário interage com um *tweet*, no Twitter. Nessa data foi registrado que tinham 14.3 milhões de seguidores no Twitter e 10.736 tweets na conta @bts\_twt<sup>24</sup>.

Das conquistas do grupo valem destacar a nomeação e vitória na categoria *Top Social Artist* da premiação *Billboard Music Awards* que aconteceu em 21 de maio de 2017. Havia duas formas de votar nessa categoria, uma forma era votar pelo site usando sua conta do Facebook e a outra forma era a partir de *tweet* ou *retweet* com a *hashtag* dos nomeados a essa categoria. Esse foi o momento em que todo o *fandom* do grupo se organizou no Twitter para que o BTS levasse o prêmio para a Coreia. Quebraram o recorde mundial por terem a maior quantidade de votos em uma premiação de votos de fãs da *Billboard Music Awards*, com aproximadamente 300 milhões de votos, ultrapassando artistas como Justin Bieber e Demi Lovato. Foram novamente nomeados em 2018, pela mesma categoria, e em apenas 12 horas a *hashtag* #iVoteBTSBBMAs atingiu mais de 20 milhões de *tweets* e *retweets*, ganhando pelo segundo ano consecutivo.

Com o lançamento do primeiro álbum da série *Love Yourself, Love Yourself: Her*, BTS abriu, pela primeira vez, os pedidos de pré-encomenda e venda do álbum através de empresas selecionadas, incluindo a Amazon, para atender seus fãs internacionais. As unidades de álbum pré-encomendados apenas do mercado interno coreano chegaram ao marco de 1.015.460 de cópias, de 25 de agosto a 31 de agosto de 2017 (período de seis dias), tornando-se o primeiro grupo/artista coreano a alcançar esse valor de vendas.

---

<sup>23</sup> *Retweets*: É o reenvio de mensagens escritas por outros usuários. Amplia o alcance da informação e pode também criar novas conexões.

<sup>24</sup> Na data de 28 de setembro de 2018 estão com 16.5 milhões de seguidores e 11.1 mil tweets.

Eles superaram esse recorde duas vezes seguidas, com o lançamento de *Love Yourself: Tear*, com 1.449.287 de cópias em abril de 2018, e *Love Yourself: Answer*, que no período de 18 a 24 de julho de 2018 alcançou 1.511.910 de cópias na Coreia do Sul (Hicap, 2018). A turnê “*Love Yourself*” com início na América do Norte e na Europa tiveram os ingressos esgotados para todos os shows em poucos minutos após o início das vendas (Medeiros, 2018).

Em novembro de 2017, BTS se uniu a UNICEF, o Fundo das Nações Unidas para a Infância, com uma nova campanha contra a violência. Essa campanha, intitulada “*Love Myself*” #ENDViolence, objetiva fazer do mundo um lugar mais seguro, para que crianças e adolescentes possam viver felizes, saudáveis e sem medo da violência.

O grupo, juntamente com sua empresa Big Hit Entertainment, entrou em uma parceria de dois anos com o comitê coreano da UNICEF, sendo o primeiro artista da Coreia do Sul a arrecadar fundos como parte de um fundo social para campanhas globais. Estabeleceram quatro formas de doação: a primeira no valor de 500 milhões de won sul-coreano<sup>25</sup> da Big Hit Entertainment e dos sete membros do BTS; doações de 3% das vendas de álbuns físicos da série “*Love Yourself*”; doações de 100% da receita das vendas dos produtos oficiais para a campanha “*Love Yourself*” e doações nas mesas instaladas pela UNICEF ao redor do mundo. Na data de 28 de setembro de 2018, a campanha já arrecadou 1.154.593.599,00 won e a hashtag #BTSLoveMyself foi usada 6.777.662 vezes.

Por causa do sucesso dessa campanha, o grupo deu mais um passo memorável e realizou um discurso durante a 73ª Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU). Junto a grandes líderes globais, o integrante líder do grupo, Kim Namjoon, fez um discurso emocionante durante três minutos como porta voz do grupo, sendo este escolhido embaixador do programa *Generation Unlimited*, que é uma parceria entre ONU e UNICEF e tem como objetivo gerar para crianças e jovens mais investimentos e oportunidades, principalmente na faixa etária dos 10 aos 18 anos.

### **Administração na era da informação e da economia global: Matriz SWOT**

Em meados da década de 1980, os teóricos da administração desenvolveram uma ideia: as corporações de sucesso devem produzir principalmente marcas, e não produtos. Até aquele momento, embora o mundo corporativo compreendesse que favorecer a marca era importante, a principal preocupação ainda era com a produção de bens (Klein, 2002).

---

<sup>25</sup> Won sul-coreano: Moeda da Coreia do Sul. 500 milhões de won sul-coreano é igual a 443.534,95 dólares estadunidenses, na cotação do dia 19 de outubro de 2018.

De acordo com Hitt e Ireland (2008), a natureza da competição em várias indústrias no mundo mudou e está mudando em decorrência dos avanços nas redes interativas de computadores, Internet, e nas telecomunicações, tornando indistintas as fronteiras da indústria do entretenimento. Como consequência da globalização, a interdependência econômica cada vez maior entre os países e suas organizações, de acordo com o fluxo de bens e serviços, capital financeiro e conhecimento através das fronteiras dos países, é cada vez mais desafiador para as empresas criarem vantagens competitivas que possam ser sustentadas de maneira consolidadas.

Nesse sentido, tornam-se cada vez mais necessária a criação de ferramentas que permitam uma análise abrangente sobre o mercado, a empresa, suas marcas e seus serviços. Desenvolvida na década de 1960 por professores da Universidade de Stanford a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, a matriz SWOT é considerada uma técnica da Administração e foi pensada considerando o contexto da grande empresa e, posteriormente, passou a ser adotada também em outras situações, como em empresas de menor porte. Ainda que a aplicação dessa ferramenta possa ser considerada razoavelmente simples, é difícil identificar os reais pontos fortes e fracos de uma empresa, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está estruturado.

232

SWOT é uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), em que os pontos fortes e fracos, em geral, estão relacionados dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa.

Esta ferramenta estratégica é utilizada para a realização de análise de ambiente e convém como base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Isso quer dizer que serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica de uma empresa no ambiente em que atua.

De acordo com a cartilha do SEBRAE, elaborada por Marcelo Nakagawa (2012), a matriz SWOT é um procedimento indicado para organizações de todos os portes e “útil porque incentiva o empreendedor a analisar sua empresa sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva” (Nakagawa, 2012: 1).

Conforme Hitt e Ireland (2008), “independentemente da indústria (setor), o ambiente externo<sup>26</sup> é fundamental para a sobrevivência e o êxito das empresas” (Hitt; Ireland, 2008:

---

<sup>26</sup> Ambiente externo: dimensões em seis segmentos ambientais – demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global (Hitt, Ireland, 2008: 35).

34), uma vez que influencia as opções estratégicas de uma empresa e as decisões tomadas à luz destas. Não sendo possível controlar diretamente esses elementos, as empresas que buscam ser bem-sucedidas coletam as informações necessárias para entender cada segmento e suas implicações para a seleção e implantação das estratégias adequadas (Hitt, Ireland, 2008).

A análise do ambiente interno exige que seja avaliado o conjunto de recursos da empresa e seus agrupamentos, capacitações e competências. Essa perspectiva sugere que as empresas isoladas possuem, pelo menos, alguns recursos e capacitações que outras empresas não têm, ou pelo menos, não na mesma combinação (Hitt; Ireland, 2008).

### Matriz Swot do Bts

É necessário compreender o BTS, como um produto cultural da empresa Big Hit Entertainment, ou seja, grupo musical, e também como uma marca, isto é, além de um conjunto de indivíduos que compõem um grupo de *k-pop*. Analisar, portanto, esse grupo, que adquiriu também aspecto de marca, a partir da matriz SWOT é uma tentativa de compreensão de como eles puderam atender as exigências e obter a liderança de mercado, ademais de captação, satisfação e retenção de fãs. Para isso, será apresentada a Matriz SWOT do BTS na figura 1, e em seguida, comentários elucidativos.

**Figura 1: Análise SWOT do BTS**

(S) FORÇAS	(W) FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso da ferramenta/técnica/arte de <i>Storytelling</i> para fortalecimento do <i>branding</i> do grupo.</li> <li>- Usos de vários canais de comunicações (VLive, Twitter, Facebook, Fancafe, YouTube) para reforço do <i>storytelling</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choque cultural com os fãs internacionais e envolvimento em algumas polêmicas ao longo da carreira.</li> </ul>
(O) OPORTUNIDADES	(T) AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engajamentos dos fãs.</li> <li>- Uso da tecnologia da internet para acompanhamento do grupo quase que em tempo real.</li> <li>- Associação da imagem do grupo com outras marcas.</li> <li>- Uso da imagem do grupo para o fortalecimento de experiências culturais e sociais positivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado <i>k-pop</i> coeso e competição mercadológica internacional.</li> <li>- Pressão psicológica da sociedade coreana.</li> <li>- Desarticulação do grupo para que os membros sigam suas carreiras individualmente.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o ambiente interno do BTS, especificamente suas forças, encontramos o uso do *storytelling* para fortalecimento do *branding*<sup>27</sup> do grupo. Segundo Adilson Xavier (2015), *storytelling* pode ser entendido a partir de três pontos de vista, isto é, como ferramenta, técnica ou arte. Ou seja, é uma ferramenta, técnica e/ou arte de comunicação estruturada, que busca elaborar e juntar episódios/momentos/passagens para a construção de uma história/narrativa, dando-lhe um sentido interessante que conquiste a atenção das pessoas e permita o entendimento de uma ideia central. Isto é, todas as ferramentas de comunicação que o BTS usa são para contar e reforçar uma história.

O uso dessa ferramenta cria valor para a marca e atrai os fãs, pois apela para os sentidos e emoções. Antes mesmo do *debut* do grupo já era possível acompanhá-los em sua rotina de treinamento e preparação pelo Twitter e, após o *debut*, o uso dos canais se diversificaram, porém, a narrativa principal se manteve. São sete homens normais, no início da carreira, adolescentes, que amam fazer música e dançar, e que puderam conquistar um sucesso extraordinário através da vida de *idols*. Em suas transmissões, entrevistas, postagens nos blogs e Twitter, fazem tudo para parecer autênticos e genuínos. O grupo acaba entregando algo mais do que música, coreografia e aparência, disponibilizam o acesso a suas vidas quase que em tempo real.

A utilização dessas narrativas de realidade e ficção ajuda a explorar suas vantagens competitivas para atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência, ou seja, cria valor para os seus fãs. Nesse sentido, podemos conceituar valor como sendo medido pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os fãs (clientes) estão dispostos a pagar (Hitt, Ireland, 2008).

Além disso, compreendendo, portanto, que uma grande marca busca acrescentar um maior sentido de propósito à experiência, isto é, trata de infundir mensagens profundas e cheias de significado (Klein, 2002), percebe-se que o BTS, como grupo e marca, trata de refletir e projetar ideias como extensão do seu *branding* a partir, por exemplo, da campanha *Love Yourself*.

Analisando o ambiente interno, sobre as fraquezas, identificou-se o choque cultural com os fãs internacionais e envolvimento em algumas polêmicas ao longo da carreira, que acarretaram momentos de estresse para o grupo e para os fãs. O último episódio de perturbação ocorreu ao anunciarem a lista de faixas do álbum japonês que está para ser lançado no segundo semestre de 2018. O *fandom*, ao verificar que o compositor da principal

---

<sup>27</sup> *Branding*: Conjunto de ações alinhadas ao posicionamento, propósito e valores da marca.

faixa do álbum era uma personalidade japonesa controversa, reivindicaram uma resposta da empresa Big Hit Entertainment e esta, após alguns dias, anunciou a retirada da faixa do álbum, atendendo a solicitação dos fãs.

Verificando o ambiente externo, especificamente, suas oportunidades, são inegáveis que a ascensão do BTS, seu sucesso e reconhecimento internacional, principalmente no mercado americano, fora da subcultura *k-pop*, muito se deve ao trabalho do *fandom* ARMY, que todo o tempo esteve se articulando para tradução de materiais sobre o grupo, produção de materiais de fã para fã como *fanfiction*<sup>28</sup> e *fanart*<sup>29</sup>, gerando novos produtos de arte, *fansite*<sup>30</sup> e engajamento para divulgação do grupo em rádios, programas de televisão e indicação em premiações. Durante o período de *comeback* do grupo, e agora não somente durante esse período, não é difícil encontrar páginas no Twitter destinadas exclusivamente para incentivar o aumento de visualizações nos MVs no YouTube, acessos ao Wikipédia, compra de músicas no Tidal e Itunes, descoberta de música no Shazam e streaming dos álbuns no Spotify.

O comprometimento do *fandom* ARMY deu ao BTS algumas conquistas, como o videoclipe mais assistido no YouTube com o *MV IDOL*, alcançando mais de 45 milhões de visualizações nas primeiras 24 horas de lançamento e alcançaram o topo da lista Billboard 200 por duas vezes em 2018, com os álbuns Love Yourself: TEAR e Love Yourself: Answer dando ao grupo as melhores semanas de vendas de sua carreira nos Estados Unidos. É o grupo com maior número de *retweets* do planeta, além de serem também os mais engajados da rede social e a conta da Coreia do Sul com mais seguidores.

Igualmente, os fãs tratam de realizar ações filantrópicas em nome do grupo, portanto, fazem uso da imagem do grupo para o fortalecimento de experiências culturais e sociais positivas, ou seja, o efeito de branding avançado do grupo empurra a cultura que a hospeda para o fundo do palco e faz da marca a estrela (Klein, 2002). Isto é, o BTS deixa de ser um grupo e uma marca e passa a ser um conceito, uma atitude, um conjunto de valores e experiências.

Arelado a esse processo de vender algo além de música, verifica-se a associação da imagem do grupo a outras marcas, a partir da lógica de “*co-branding*”, uma parceria fluida entre celebridades e marcas bem sucedidas. BTS tem sido modelo de diversas marcas, como

---

<sup>28</sup> *Fanfiction*: É uma história na qual o fã autor usa celebridades ou personagens fictícios como inspiração para criar seus próprios textos, em que o universo sobre o qual o texto se ambienta pode ser o “real” (verossímilante) ou alternativo.

<sup>29</sup> *Fanart*: É uma criação gráfica (desenhos, colagens, vídeos etc) na qual o fã autor usa celebridades ou personagens fictícios como inspiração para criar sua arte.

<sup>30</sup> *Fansite*: Pode ser um site, blog ou página administrado por um fã sobre seu objeto de apreciação.

Coca Cola, LG, Adidas, V Cosmetics, KB Kookmin Bank e Lotte Duty-Free, influenciando diretamente os hábitos de consumo dos seus fãs.

Ademais, com a parceria com a empresa LINE FRIENDS, em projeto inédito de colaboração com artistas conhecidos, *Friends Creators*, formado para criar novos personagens para a série LINE FRIENDS, oito personagens foram agregados à linha da LINE baseados em cada membro do grupo e no *fandom* ARMY. Em março de 2018, a BT21 lançou vídeo promocional através de seu canal do YouTube para um novo projeto com a LINE FRIENDS chamado PUZZLE STAR BT21, um jogo de quebra-cabeça para dispositivos móveis. Lançado em abril, chegou a um milhão de downloads em dois dias.

A BT21 colaborou também com a Converse All Star em julho de 2018, lançando uma nova versão da série Chuck Taylor All Star, na qual personagens do BT21 são desenhados nos tênis. No primeiro dia de vendas, todos os produtos foram vendidos em menos de duas horas.

Além disso, os adesivos BT21 estão disponíveis no Facebook e Facebook Messenger. Existem três lojas físicas dos produtos, em Seul, Nova Iorque e Tóquio, ademais da BT21 ter estreado parceria com o Aeroporto Internacional de Incheon, um dos mais movimentados da Coreia.

Averiguando o ambiente externo, sobre as ameaças, encontra-se o mercado de *k-pop* coeso e a competição mercadológica internacional, considerando a expansão progressiva da indústria musical coreana e a alta visibilidade internacional do gênero, devido ao acesso das performances e músicas graças às tecnologias condicionadas a internet (Messerlin, Shin, 2017). Dessa forma, o BTS não compete agora somente contra seus concorrentes imediatos da música, ou seja, outros grupos de *k-pop*, dentro e fora da Coreia do Sul, mas contra todos os outros produtos culturais da indústria de entretenimento mundial.

As outras duas ameaças apresentadas são a pressão psicológica da sociedade coreana e a desarticulação do grupo para que os membros sigam suas carreiras individualmente. Os *idols* são a face pública do *k-pop*, que se tornou um fenômeno cada vez mais global, com um público que está crescendo, tanto geográfico como demograficamente, e sua próspera popularidade global deu a esses jovens artistas ainda a responsabilidade adicional de se portarem como a personificação da cultura coreana para o resto do mundo (Saeji *et al.*, 2018).

Expostos e julgados através de um olhar disciplinador, são submetidos a anos de treinamentos intensos em canto e dança, sem atenção adequada para a saúde física, muito menos mental, para logo em seguida estarem perante a apreciação da mídia e do público. Além disso, os *idols* têm alguma consciência da plasticidade de sua condição de celebridade e da competição intensa entre si, sendo permissivos às demandas comerciais de suas agências

que regulam e fiscalizam suas vidas, consentindo a monitoração, adoração e minucioso exame microscópico feito por centenas de milhares de pessoas, seja online ou off-line (SAEJI et al.,2018). Toda essa vigilância e permanente exposição de suas vidas mantém um mercado editorial que sobrevive basicamente de controvérsias e escândalos que se manifestam na indústria de entretenimento coreano, que pode resultar ou não em separação de um grupo de k-pop para que os membros sigam suas carreiras individualmente, ou algo mais cruel que leve um *idol* a abandonar sua vida pública.

Portanto, as particularidades da vida dos *idols*, somadas às características da vida na Coreia do Sul contemporânea, que apresenta alta taxa de suicídio impulsionada por intensas pressões na educação, na obtenção de emprego, por uma cultura de trabalho na qual se valoriza seu excesso, e uma falta de atenção à saúde mental destes, transformam-se em uma ameaça até mesmo para as carreiras de sucesso.

### Considerações finais

O *k-pop* como gênero musical existe há mais de 20 anos e ainda que alguns grupos tenham alcançado certa relevância em mercados internacionais, BTS foi o primeiro a manter consistência no mercado norte-americano e um dos primeiros a realizar turnês na Ásia, Oceania, América e Europa, com relativo sucesso.

O uso do *storytelling* como ferramenta de marketing tampouco é algo inédito, entretanto a maneira como é trabalhada pelo grupo conquista, engaja emocionalmente e retém seus fãs, além de influenciá-los no consumo de produtos oficiais lançados pela empresa Big Hit Entertainment e pelas marcas que se associaram em *co-branding*.

BTS transformou-se num fenômeno que ultrapassa os limites do *k-pop* e da música, envolvendo o lançamento de jogos e personagens, seriados de *reality show*, venda de livros de literatura<sup>31</sup> sobre os quais fazem referência aos conceitos dos álbuns e *comebacks*, forma de se vestir, pensar e se comportar<sup>32</sup>. Desta forma, a marca passa a adquirir novos sentidos para a cultura e para a vida das pessoas.

---

<sup>31</sup> Por exemplo, o livro *Demian*, de Herman Hesse, foi fonte de inspiração para a composição do álbum WINGS e encontra-se trechos do livro no *MV Blood, Sweat and Tears* e o livro *A maior de todas as mágicas*, de James R. Doty, para o álbum LOVE YOURSELF: TEAR, encontrando elementos da história no *MV Fake Love* e na música *Magic Shop*.

<sup>32</sup> Comportar-se como ARMY é se adequar a um conjunto de regras, como não invadir o espaço pessoal dos membros do BTS, não tirar fotos em seus momentos de lazer/descanso, proceder de forma adequada nas filas dos shows e de programas de televisão, prezando pela imagem do *fandom*. Além disso, existem os projetos de doação de dinheiro, alimentos e roupas em nome do grupo e o “*Purple Ribbon Army*” que busca protegê-los nos embarques e desembarques nos aeroportos.

Julga-se que a relação entre a matriz SWOT do BTS e as estratégias adotadas pelo grupo foi o que possibilitou a obtenção da vantagem competitiva e do melhor desempenho organizacional, a partir do ponto de vista do marketing. A empresa que gerencia o BTS, Big Hit Entertainment, com seu lema “*Music and Artist for Healing*”<sup>33</sup>, conhece seu produto e encontrou um conflito, ou seja, algo que seu público esteja envolvido e em que sua marca pode tomar partido: questões que permeiam a juventude. Tratou de buscar reforço através das empresas parceiras, cuidando para que todos os movimentos de sua marca fossem compatíveis com a narrativa do grupo, mantendo um discurso consistente e confiável e, o mais importante, oferece ao público a oportunidade de acompanhar e vivenciar essa história.

Os resultados do BTS influenciaram diretamente a receita da empresa Big Hit Entertainment em 2017, com um aumento de 200% no lucro operacional, superando as três maiores agências de entretenimento da Coreia e registrando o maior lucro do ano.

Uma vez que este artigo se trata de um exercício experimental, em que se dá um novo uso à Matriz SWOT, cabe ressaltar que o exame pode ser aprofundado, não sendo a intenção deste texto cessar o assunto, apenas inaugurar a discussão. Os pontos destacados como fortes e fracos, nos ambientes interno e externo, não são fatores determinantes do sucesso, entretanto acredita-se que tenham influência no processo de definição da marca. Compete assumir também o aspecto de *outsider* da investigadora, uma vez que é estrangeira e pode ter deixado passar elementos culturais que tenham influenciado sobre o triunfo do grupo.

238

## Referências

- 1theK (원더케이) (2013), [BTS( 방탄소년단) Showcase] No more dream(노 모어 드림)+ We Are Bulletproof PT.2 + Waiting room interview(인터뷰). YouTube. 13 jun. 2013. 10min45s [Consult. 01-10-2018]. Disponível em [https://youtu.be/A5f\\_jDZCoqA](https://youtu.be/A5f_jDZCoqA)
- ALICE101 (2016), “Korean netizens are impressed by Brazilian BTS fans protesting for a bigger concert venue”. *ALLKPOP* [Consult. 28-09-2018]. Disponível em <https://www.allkpop.com/article/2016/12/korean-netizens-are-impressed-by-brazilian-bts-fans-protesting-for-a-bigger-concert-venue>
- ANACLES, Adriana (2016), “YouTube anuncia TOP 10 MVs de K-Pop mais assistidos em 2016”. *Doramaever* [Consult. 28-09-2018]. Disponível em <http://doramaever.com/2016/12/21/youtube-anuncia-top-10-mvs-de-k-pop-mais-assistidos-em-2016/>
- BULI, Liv (2018), “Katy Perry, Kanye West Among Top Pop Stars On Twitter As Platform Celebrates 10th Anniversary”. *Forbes* [Consult. 28-09-2018]. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/livbuli/2016/03/21/top-artists-on-twitter-as-platform-celebrates-10th-anniversary/#1d4e4b8d53da>

<sup>33</sup> *Music and Artist for Healing*: Música e artista para cura, numa tradução direta.

- CAMPOS, Thalita B.; TEODORO, Mariana C.; GOBBI, M<sup>a</sup> C. (2015), “Doramas: cenários da cultura asiática”. *Iniciação Científica Cesumar*, v. 17, n. 2, pp. 173-181 [Consult 24-08-2018]. Disponível em <http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/iccesumar/article/viewFile/4271/2663>
- COREIA DO SUL (2011), Ministério da Cultura, Esporte e Turismo da Coreia do Sul. “The Korean Wave: A New Pop Culture Phenomenon”. *Contemporary Korean* n°1. Seoul, Korean Culture and Information Service.
- DO, Kokoberry (2016), “BTS gets crowned the most retweeted artist on Twitter”. *Soompi* [Consult. 28-08-2018]. Disponível em <https://www.soompi.com/article/835845wpp/bts-gets-crowned-the-most-retweeted-artist-on-twitter>
- DOO, Rummy (2016), “Dangously skinny K-pop girl groups”. *The Korea Herald* [Consult 27-09-2018]. Disponível em <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20160926000372>
- GODOY, Arilda Schmidt (1995), “Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais”. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, pp. 20-29.
- HICAP, Jonah (2018), “BTS upcoming album Love Yourself: Answer sets new record with 1.5 million pre-orders”. *METRO*, UK [Consult. 01-10-2018]. Disponível em <https://metro.co.uk/2018/07/25/bts-upcoming-album-love-yourself-answer-sets-new-record-with-1-5-million-pre-orders-756298/>
- HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert (2008), *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo, Cengage Learning.
- KIM, Bok-rae (2015), Past, Present and Future of Hallyu (Korean Wave). *American International Journal of Contemporary Research*, v. 5, n. 5, pp. 154-160 [Consult. 24-08-2018]. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/6c8f/a05ae6ae253dc618441710bed2e8742c5098.pdf>
- KLEIN, Naomi (2002), *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. 2. ed. Rio de Janeiro, Record.
- KUWAHARA, Yasue (2014), *The Korean Wave: Korean Popular Culture in Global Context*. 1. ed. New York, Palgrave Macmillan.
- LEE, Hee-Eun (2006), Seeking the others within us. Discourses of Korean-ness in Korean popular music, in J. Holden & Scrase, T. (eds.), *Medi@sia. Global media/tion in and out of context*. London, England, Routledge.
- LIM, Jeelim5 (2016), “BTS’s V and Jin to release ‘Hwarang’ OST ‘Even if I die, it’s you’”. *SOOMPI* [Consult. 27-09-2018]. Disponível em <https://www.soompi.com/article/926529wpp/btss-v-jin-release-hwarang-ost-tonight>
- MARINHO, Isabela (2018), “Festas, shows e aulas de coreano: como o k-pop conquistou os brasileiros”. *UOL* [Consult. 28-09-2018]. Disponível em <https://noticias.bol.uol.com.br/ultimas-noticias/entretenimento/2018/08/23/festas-shows-e-aulas-de-coreano-como-o-k-pop-conquistou-os-brasileiros.htm>
- MBCfestival *TAIJI BOYS - I know*, 서태지/와 아이돌, *Saturday Night Music Show 19920815*. YouTube. 12 dez. 2012. 5min26s [Consult. 28-09-2018]. Disponível em <https://youtu.be/JKK0UEu4Q5g>

- MEDEIROS, Kavad (2018), “Ingressos para shows do BTS em Londres se esgotam em minutos e são revendidos a preços absurdos”. *PORTAL POPLINE* [Consult. 28-09-2018]. Disponível em <http://portalpopline.com.br/ingressos-para-shows-do-bts-em-londres-se-esgotam-em-minutos-e-sao-revendidos-precos-absurdos>
- MESSERLIN, Patrick; SHIN, Wonkyu (2017), “The K-pop Success: How Big and Why So Fast?”. *Asian Journal of Social Sciences*, 45(4-5), 409-439 [Consult. 07-01-2019]. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Wonkyu\\_Shin/publication/318996586\\_The\\_Success\\_of\\_K-pop\\_How\\_Big\\_and\\_Why\\_so\\_Fast/links/59be0396458515e9cfd58c5/The-Success-of-K-pop-How-Big-and-Why-so-Fast.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wonkyu_Shin/publication/318996586_The_Success_of_K-pop_How_Big_and_Why_so_Fast/links/59be0396458515e9cfd58c5/The-Success-of-K-pop-How-Big-and-Why-so-Fast.pdf)
- MESQUITA JÚNIOR, Fernando (2015), *Consumo e subculturas juvenis: um estudo de consumo dos fãs de K-pop no Brasil*. 95 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Produção Editorial) – Curso de Comunicação Social, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- MNET K-POP (2018), *[BTS - IDOL] Comeback Stage | M COUNTDOWN 180830 EP.585*. YouTube, 30 ago. 2018. 3min38s. Acesso em 28 set. 2018. Disponível em: <https://youtu.be/1WvM5S7bDFU>
- NAKAGAWA, Marcelo (2012), “Ferramenta: Análise SWOT (Clássico)”. SEBRAE [Consult. 28-09-2018]. Disponível em [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)
- SABBAGA, Julia (2018), “BTS atinge 10 milhões de seguidores no Youtube”. *Omelete*, 21 ago. 2018 [Consult. 02-10-2018]. Disponível em [www.omelete.com.br/musica/bts-atinge-10-milhoes-de-seguidores-no-youtube](http://www.omelete.com.br/musica/bts-atinge-10-milhoes-de-seguidores-no-youtube)
- SAEJI, CedarBough; CHOI, Gina; SELINGER, Darby; SHABABO, Guy; CHEUNG; Elliott; KHALAF, Ali; OWENS, Tessa; TANG, Kyle (2018), “Regulating the idol: the life and death of a South Korean popular music star”. *The Asian-Pacific Journal*. v. 16, n. 3 [Consult. 07-01-2019]. Disponível em <https://apjff.org/2018/13/Saeji.html>
- TUK, William (2012), *The Korean Wave: who are behind the success of Korean popular culture?* Dissertação (Mestrado em História). Programa de Pós-Graduação em História, Universidade de Leiden, Leiden. 57 p.
- UOL (2016), “Com ingressos esgotados, fãs de boyband sul-coreana pedem show em estádio”. *UOL*, São Paulo [Consult. 28-09-2019]. Disponível em <https://musica.uol.com.br/noticias/redacao/2016/12/16/com-ingressos-esgotados-fas-de-boyband-sul-coreana-pedem-show-em-estadio.htm>
- XAVIER, Adilson (2015), *Storytelling: histórias que deixam marcas*. Editora Best Seller.
- YCKIM124 (2017), “YouTube announces the top 10 most-watched K-Pop MVs of 2017”. *ALLKPOP* [Consult. 27-09-2018]. Disponível em <https://www.allkpop.com/article/2017/12/youtube-announces-the-top-10-most-watched-k-pop-mvs-of-2017>
- WILLIAMS JOLIN, Johan (2017), *The South Korean Music Industry: The Rise and Success of ‘K-Pop’*. Monografia (Humanidades), Universidade de Stockholm, Stockholm. 64 p.

---

### Resumen

---

Este artículo tiene el objetivo de analizar el fenómeno BTS, como grupo y marca, a partir del análisis SWOT. El texto se inicia con la revisión de la literatura sobre lo que es *k-pop*, como este se desarrolló a lo largo de los últimos 30 años y el fenómeno BTS. Como metodología, se realizaron investigaciones cualitativas, estudio de caso, y descriptivas, y se hizo una revisión sobre la Administración en la Era de la Información y la economía global, los conceptos del análisis SWOT, sus cuatro variables (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, relacionadas con el ambiente interno y externo) y las consideraciones que podemos hacer sobre el análisis SWOT de BTS<sup>34</sup> y las estrategias adoptadas por el grupo.

Palabras clave: Matriz Swot; K-pop; BTS; Hallyu.

---

### Abstract

---

This article aims to analyze the BTS phenomenon, as a group and a brand, based on the perspective of the SWOT Matrix. It begins with a review of the literature on what is k-pop, how it has developed over the last 30 years and the BTS phenomenon. The methodology consisted in qualitative and descriptive researches, and a review was made on Management in the Information Age and global economy. The SWOT matrix concepts and its four variables (strengths, weaknesses, opportunities and threats, related to the internal and external environment) were also reviewed, and some considerations were made about the SWOT matrix of BTS<sup>35</sup> and the strategies adopted by the group.

Keywords: SWOT Matrix; K-pop; BTS; Hallyu.

---

---

<sup>34</sup> Matriz hecha por la autora del artículo.

<sup>35</sup> Matrix made by the author of the article.