RBTUR
Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo

ANPTUR
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

ISSN 1982-6125

Artigos – Gestão do Turismo

A *Hallyu* como estratégia de *soft power* no turismo: interfaces da cocriação e codestruição de valor entre múltiplos *stakeholders*

Hallyu as a soft power strategy in tourism: interfaces of value co-creation and value co-destruction among multiple stakeholders

La *Hallyu* como estrategia de *soft power* en el turismo: interfaces de la cocreación y codestrucción de valor entre múltiples *stakeholders*

Elisama da Silva Souza[1], Otávio Bandeira de Lamônica Freire[1]

[1]Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil.

Palavras-chave:

Soft power;
Hallyu;
Cocriação de valor;
Turismo;
Múltiplos *stakeholders*.

Resumo

Este estudo analisa o fenômeno *Hallyu* (Onda Coreana), enquanto estratégia de *Soft Power*, compreendido como a capacidade de influência de uma nação por meio de seus recursos culturais e valores políticos, para a cocriação de valor no turismo. O objetivo central foi analisar as dinâmicas de cocriação e codestruição de valor no turismo, examinando como a influência da *Hallyu* é processada por meio das interações entre múltiplos *stakeholders*. A metodologia, de abordagem indutiva, fundamentou-se na revisão narrativa e no método de Gioia aplicado a 17 entrevistas selecionadas pela técnica *snowball*. Os resultados indicam que a cocriação ocorre pela colaboração pluralística de atores e setores, mediada por dimensões relacionais, que envolvem facilitadores como a confiança e dificultadores como ruídos de comunicação, e dimensões emergentes, que revelam o profissionalismo como propulsor e a descontinuidade de ações como barreira. Como principal contribuição, a pesquisa propõe *frameworks* integrativos: o primeiro articula o papel do *soft power* na cocriação de valor, os subsequentes sistematizam as percepções dos entrevistados via análise de Gioia, e o último sintetiza os fatores que impulsionam a cocriação de valor ou levam à codestruição.

Keywords:

Soft power;
Hallyu;
Value co-creation;
Tourism;
Multiple stakeholders.

Abstract

This study analyzes the *Hallyu* phenomenon (Korean Wave) as a Soft Power strategy, understood as a nation's ability to influence through its cultural resources and political values, to foster value co-creation in tourism. The central objective was to analyze the dynamics of value co-creation and co-destruction in tourism, examining how the influence of *Hallyu* is processed through interactions among multiple stakeholders. The methodology adopted an inductive approach, grounded in a narrative literature review and the Gioia method applied to 17 interviews selected via snowball technique. The results indicate that co-creation occurs through the pluralistic collaboration of actors and sectors, mediated by relational dimensions, which involve drivers such as trust and inhibitors such as communication noise, and emerging dimensions, which reveal professionalism as a driver and the discontinuity of actions as a barrier. As its primary contribution, the research proposes integrative frameworks: the first articulates the role of soft power in value co-creation, the subsequent framework systematizes interviewees' perceptions through Gioia analysis, and the final one synthesizes the factors that drive value co-creation or lead to co-destruction.

Palabras clave:

Soft power;
Hallyu;
Cocreación de valor;
Turismo;
Múltiples *stakeholders*.

Resumen

Este estudio analiza el fenómeno Hallyu (Ola Coreana) en tanto estrategia de Soft Power, comprendido como la capacidad de influencia de una nación a través de sus recursos culturales y valores políticos, para la cocreación de valor en el turismo. El objetivo central fue analizar las dinámicas de cocreación y codestrucción de valor en el turismo, examinando cómo la influencia de la Hallyu es procesada por medio de las interacciones entre múltiples *stakeholders*. La metodología,

Revisado em pares.
Recebido em: 20/12/2025
Aprovado em: 09/09/2026
Editora: Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes Minasse.

de enfoque inductivo, se fundamentó en la revisión narrativa y en el método de Gioia aplicado a 17 entrevistas seleccionadas mediante la técnica snowball. Los resultados indican que la cocreación ocurre por la colaboración pluralista de actores y sectores, mediada por dimensiones relacionales, que involucran facilitadores como la confianza y dificultadores como ruidos de comunicación, y dimensiones emergentes, que revelan el profesionalismo como propulsor y la discontinuidad de acciones como barrera. Como principal contribución, la investigación propone frameworks integradores: el primero articula el papel del *soft power* en la cocreación de valor, los subsiguientes sistematizan las percepciones de los entrevistados mediante el análisis de Gioia, y el último sintetiza los factores que impulsan la cocreación de valor o conducen a la codestrucción.

Como Citar: Souza, E. S., & Freire, O. B. L. (2026). A *Hallyu* como estratégia de *soft power* no turismo: interfaces da cocriação e codestruição de valor entre múltiplos *stakeholders*. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo,* 20, e-3422, 2026. https://doi.org/10.7784/rbtur.v20.3422

1 INTRODUÇÃO

A expansão global da *Hallyu* (onda coreana) impulsionou setores estratégicos da Coreia do Sul, extrapolando a indústria do entretenimento, impulsionada pelo *K-pop* e *K-dramas* (Bok-Rae, 2015), para abranger a gastronomia, a moda, os esportes, os cosméticos, o turismo, o ensino do idioma, o desenvolvimento de plataformas tecnológicas e o próprio estilo de vida sul-coreano (Kim, 2007; Choi, 2015). A adoção sistemática da *Hallyu* como pilar da diplomacia cultural, sobretudo a partir da gestão de Lee Myung-bak (2008-2013), consolidou a cultura popular como a principal fonte de *soft power* sul-coreano (Kim & Jin, 2016). Sob essa premissa, o Estado molda de forma sutil e atraente as preferências globais por meio de sua cultura, ideologia e instituições (Nye, 1990a, 2021), convertendo o fluxo receptivo de "Turistas *Hallyu*" em motor de desenvolvimento econômico e turístico (Kim & Nam, 2016; Kofice, 2019).

No turismo, a *Hallyu* atua em duas frentes complementares: como motivação cultural abrangente para a escolha do destino (*Turismo Hallyu*) ou como catalisador de engajamento em atividades específicas, a exemplo de visitas a locações de filmagens e participação em eventos de *K-pop* (*Turismo de Onda Coreana*) (Bae *et al*., 2017). A exportação deliberada desses conteúdos gera novos nichos de mercado, mobiliza diferentes perfis de viajantes e articula múltiplos setores em uma cadeia produtiva única (Bae *et al*., 2017; Lee & How, 2022).

Igualmente, a cultura desempenha um papel central no exercício do *soft power* e na condução das relações internacionais. A projeção de valores políticos, políticas externas e bens culturais constrói uma imagem nacional positiva, capaz de aproximar nações e de consolidar laços diplomáticos (Ooi, 2016). Nesse cenário, a diplomacia cultural emprega a atividade turística como canal para o diálogo intercultural e o encontro de comunidades (Carbone, 2017). Contudo, a eficácia dessa projeção extrapola as fronteiras sul-coreanas, reverberando em destinos internacionais que abrigam a sua diáspora e concentram manifestações culturais locais, como se observa na cidade de São Paulo. A capital paulista constitui um epicentro desse fenômeno na América do Sul. Detentora da maior comunidade coreana do Brasil, resultante do fluxo migratório iniciado em 1963, a metrópole teve o bairro do Bom Retiro reconfigurado ao longo da década de 1970, transformando um espaço residencial em um polo comercial e cultural (Leite, 2020; Truzzi, 2001). Essa base histórica, preservada por associações e pela gastronomia local, articula-se hoje ao consumo massivo do entretenimento sul-coreano.

A escala desse mercado evidencia-se em megaeventos de projeção nacional sediados na capital paulista. Sobressai a turnê do grupo *Stray Kids* no Estádio do MorumBIS, em 2025, cujas duas apresentações mobilizaram aproximadamente 120 mil espectadores (Silveira, 2025). De forma análoga, o agendamento de três apresentações do grupo *BTS* no mesmo estádio, em outubro de 2026, com capacidade para 84.458 pessoas por apresentação e ingressos esgotados antecipadamente, corrobora a elevada demanda por esse segmento (Lazzaro, 2026). O impacto direto na infraestrutura turística reflete-se no setor aéreo: enquanto a companhia Latam registrou um aumento de quinze vezes nas buscas por voos para o período, o levantamento da Azul apontou um crescimento de 173% nas reservas efetivadas para os três principais aeroportos que atendem a região metropolitana. Essa distribuição espacial destacou o Aeroporto de Congonhas com a maior alta (+445%), seguido por Guarulhos (+155%) e Viracopos (+66%), evidenciando a expressiva mobilização da malha de transportes em função do evento (Lazzaro, 2026).

Apesar do impacto evidente, a literatura especializada (ex.: Lee & How, 2022) foca em análises no território sul-coreano, negligenciando a dinâmica do fenômeno em destinos geográficos distantes. Nesses contextos ocidentais e metropolitanos, o *soft power* cultural interage com especificidades locais e não opera de forma unilateral. O

desenvolvimento do turismo associado à *Hallyu* depende de uma rede complexa de *stakeholders*, abrangendo órgãos públicos, empreendimentos privados, influenciadores digitais, comunidades de fãs e turistas, por exemplo. Compreender a viabilidade e a sustentabilidade desse turismo demanda examinar como esses múltiplos agentes colaboram, negociam ou enfrentam barreiras, caracterizando um processo de cocriação e codestruição de valor.

Revisões de literatura indicam uma escassez de estudos que analisem a cocriação de valor sob a perspectiva de múltiplos *stakeholders*, visto que a maioria das pesquisas se limita à relação entre cliente e empresa, restringindo-se, quando muito, a uma separação questionável entre a organização e seus funcionários (Furrier *et al*., 2026; Ribeiro *et al*., 2023). Para atender a essa **demanda de pesquisa**, o presente trabalho investiga a cocriação de valor integrando efetivamente múltiplos atores.

A escassez de investigações empíricas sobre a articulação entre a *Hallyu*, os *stakeholders* e o turismo no cenário brasileiro, especificamente em São Paulo, delimita a lacuna teórica que justifica este estudo. A cocriação de valor atua como o elo integrador dessa tríade: enquanto a *Hallyu* (impulsionada pelo *soft power*) provê o repertório simbólico e cultural que mobiliza a demanda, os *stakeholders* locais estruturam os recursos e as condições da oferta no destino. A cocriação surge, portanto, como a "liga" que dinamiza essa relação. Assim, a pesquisa preenche essa lacuna ao examinar como a colaboração entre múltiplos atores viabiliza e transforma a atratividade cultural coreana em experiência turística fora de seu país de origem.

Diante do exposto, o estudo responde à seguinte questão de pesquisa: **Como o fenômeno *Hallyu*, enquanto estratégia de *soft power*, contribui para a cocriação e a codestruição de valor no turismo, considerando a interação entre múltiplos *stakeholders*?** Para responder a esse problema, a pesquisa objetiva analisar as dinâmicas de cocriação e codestruição de valor no turismo, examinando como a influência da *Hallyu* é processada por meio das interações entre múltiplos *stakeholders*. Com isso, o estudo expande a compreensão teórica e prática sobre os rebatimentos de manifestações culturais transnacionais na atividade turística em metrópoles ocidentais. Após esta Introdução, o artigo apresenta o referencial teórico que fundamenta a investigação, seguido da descrição dos procedimentos metodológicos. Na sequência, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Soft power* e sua articulação com o turismo

A compreensão sobre a influência internacional mudou significativamente no final do século XX com a introdução do conceito de *soft power* por Joseph Nye Jr. (1990b). O autor argumentou que a eficácia geopolítica superou a dependência exclusiva da coerção militar ou econômica (*hard power*), fundamentando-se na capacidade de moldar as preferências alheias pela atração (Nye, 1990b). Enquanto o *hard power* opera como um poder de comando, baseado em sanções, pagamentos e força bruta, o *soft power* atua de forma cooptiva. Sua eficácia deriva da adesão espontânea e da imitação, ancoradas nos seguintes recursos centrais de uma nação: a atratividade cultural, os valores domésticos e políticos e a política externa (Nye, 1990b, 2002a, 2005). Ao firmar essa reputação, o país converte-se em referência, inspirando o alinhamento voluntário de agentes externos às suas práticas e ideais.

A experiência estadunidense no pós-guerra exemplifica como a hegemonia cultural substitui métodos impositivos de comando. Conforme argumenta Nye (2023), os Estados Unidos converteram a ideologia política e a indústria do entretenimento, sobretudo o alcance global de *Hollywood* e da música, em ferramentas de diplomacia indireta. A exportação da cultura popular e a promoção de ideais democráticos alinharam interesses internacionais à agenda americana, fundamentando essa liderança na aceitação voluntária de seus valores.

Essa projeção cultural revela que, embora os governos mantenham papel estratégico, atores não estatais como corporações, organizações não governamentais (ONGs) e a sociedade civil assumem protagonismo crescente na geração de *soft power* (Nye, 2014, 2002b). A capacidade de atração transnacional ultrapassa, assim, as ações governamentais diretas, emergindo como subproduto de articulações sociais e econômicas mais amplas (Nye, 2002b).

A pluralidade de agentes envolvidos nessa dinâmica converte a credibilidade em um ativo indispensável, visto que a capacidade de influência depende diretamente da legitimidade percebida no emissor (Nye, 2002b). A consolidação do *soft power* está condicionada, portanto, à interação entre os atores que chancelam essa confiança, como governos, mídia, organizações não governamentais, organizações intergovernamentais e mercados, e os receptores dessa projeção, representados por governos e públicos estrangeiros (Nye, 2008). Essa relação de

confiança sustenta o turismo como uma manifestação concreta desse poder. Para atrair visitantes, um destino depende da construção de uma reputação positiva e legítima, articulada continuamente entre a gestão pública, o setor privado e a sociedade civil.

A eficácia operacional dessa construção reputacional desdobra-se na literatura especializada. Se Nye (2008) estabelece a cultura, os valores e as diretrizes políticas como pilares abstratos de influência, Özkan e Boylu (2021) avançam ao caracterizar o turismo como o vetor prático que projeta essa atratividade e molda percepções internacionais favoráveis. Essa articulação reflete a interdependência apontada por Mammadov (2022); o *soft power* exerce a atração inicial sobre o visitante, enquanto a experiência turística no destino valida a influência simbólica. Na sustentação desse processo, a cultura popular e o estilo de vida local conferem substância à oferta turística (Bunakov *et al*., 2018). O turismo opera, assim, como o mecanismo de materialização do *soft power*, permitindo que a vivência direta da identidade cultural do país fortaleça sua imagem internacional e expanda seus canais de diplomacia.

A Coreia do Sul exemplifica o emprego estratégico do *soft power* por meio da *Hallyu*, fenômeno que impulsionou a exportação de bens culturais e o fluxo turístico em direção ao país. No Brasil, essa projeção ganha densidade em São Paulo, onde festivais, manifestações artísticas e o comércio local materializam a presença cultural sul-coreana. Tais iniciativas aproximam as duas nações e fixam uma imagem positiva do país asiático no imaginário turístico brasileiro. A relevância de São Paulo como polo receptor dessa influência é evidenciada pela trajetória do Festival de Cultura Coreana, no bairro do Bom Retiro. Se em 2023 o evento registrou a presença de 95 mil pessoas (Festival da Cultura Coreana, 2023), a edição de 2025 ratificou a expansão dessa demanda ao ultrapassar a marca de 100 mil visitantes. Organizado pela Associação Brasileira dos Coreanos, o festival consolidou-se como uma das principais celebrações da cultura coreana fora da Ásia (Promoview, 2025), fundamentado na oferta de gastronomia, música e vivências tradicionais. Esses dados confirmam a capacidade da metrópole em converter a atração cultural em fluxos turísticos e dinâmicas de consumo efetivas.

Contudo, a despeito de evidências empíricas como o dinamismo da *Hallyu* em São Paulo, a literatura voltada à articulação direta entre *soft power* e turismo ainda se mostra incipiente. Para além do aparato estatal e da diplomacia tradicional, a efetivação do poder de atração em um destino receptor está condicionada à maneira como os atores locais e os visitantes vivenciam e ressignificam essa cultura. Desloca-se, assim, a análise da emissão passiva de influência para a construção conjunta da experiência, justificando a adoção da cocriação de valor como lente teórica orientadora.

2.2 Cocriação de valor: conceitos e aplicação no turismo

No âmbito do turismo impulsionado por fenômenos culturais globais como a *Hallyu*, o valor de um destino não é simplesmente entregue pelo mercado ou pelo governo, mas emergente das interações entre quem oferta e quem consome a experiência. Nesse sentido, a cocriação de valor surge como uma lente para compreender como a atração gerada pelo *soft power* se converte em experiências turísticas práticas.

Teoricamente, a concepção contemporânea de cocriação fundamentou-se em três pilares interdependentes. O primeiro residiu na expansão das comunicações digitais na década de 1990, que propiciou a infraestrutura necessária para o intercâmbio de ideias em redes e comunidades virtuais. Paralelamente, as organizações transitaram para um modelo orientado à experiência, buscando maior integração com o comportamento do consumidor. Por fim, a consolidação de um marketing voltado a trocas intangíveis estruturou uma lógica de conectividade bidirecional, na qual organização e cliente exercem influência mútua sobre percepções e processos organizacionais (Ind, Iglesias & Schultz, 2013).

Ao transcender a mera interação bilateral, o entendimento sobre a cocriação de valor passou a requerer um enquadramento mais abrangente. Esse movimento inicia-se com Vargo e Lusch (2008), que expandem o foco da relação binária (empresa-cliente) para uma rede de múltiplos agentes econômicos e sociais cujas interações viabilizam a criação de valor. Takahashi e Takahashi (2022) adensam essa estrutura em rede ao definirem que o conhecimento compartilhado pressupõe a transferência de experiências, competências e informações, elementos que os atores convertem em práticas concretas no ambiente de interação.

No entanto, a conversão dessa estrutura sistêmica em desfechos práticos depende da convergência de interesses entre as partes. Nesse fluxo, a cocriação consolida-se como um processo dinâmico, criativo e colaborativo entre organizações e participantes, cujo propósito reside em gerar benefícios mútuos e valor compartilhado (Ind, Iglesias & Schultz, 2013). Essa colaboração ganha sustentabilidade à medida que as expectativas dos participantes se

alinham às da organização. Ao aprofundar esse mecanismo psicológico, Ramaswamy e Gouillart (2010) argumentam que a percepção de valor individual no próprio processo de criação condiciona o engajamento profundo dos *stakeholders*.

Esse engajamento reconfigura o papel do consumidor, que deixa a posição de receptor passivo para atuar como "recurso operante" (Vargo & Lusch, 2004), intervindo diretamente na geração de valor e no impulso à inovação organizacional. Para viabilizar a efetividade desse papel ativo e da troca relacional, Prahalad e Ramaswamy (2004) delimitam quatro pilares gerenciais: transparência, diálogo, acesso e avaliação de risco-benefício, os quais constituem preceitos éticos e operacionais para a efetivação da cocriação.

O turismo consolida-se como um campo em que a cocriação de valor assume centralidade. Por constituir uma atividade fundamentada em interações intensas e na entrega de experiências vivenciais, o setor depende intrinsecamente das trocas entre os atores, cujas dinâmicas determinam o desempenho compartilhado entre os *stakeholders* (Pham, Pham & Nguyen, 2022). Esse arranjo ilustra a mudança de paradigma discutida por John e Supramaniam (2024), ao reformular a compreensão tradicional de que o valor seria gerado exclusivamente pelos provedores de serviços turísticos. Essa abordagem contemporânea reconhece e valoriza o envolvimento ativo dos turistas, evidenciando o caráter colaborativo da construção de valor entre os diferentes atores.

Para que esse papel ativo se traduza em resultados concretos, Busser e Shulga (2018) propõem cinco dimensões fundamentais: a significância, relacionada à percepção de relevância do processo para o turista; a colaboração, que envolve benefícios mútuos entre os atores envolvidos; a contribuição, referente ao compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis; o reconhecimento, que valoriza as contribuições intrínsecas e extrínsecas dos participantes; e a resposta afetiva, ligada às reações emocionais e hedônicas despertadas pela experiência cocriada, que podem gerar sentimentos de interesse, alegria, diversão e felicidade.

Ao dialogar com essa estrutura, Campos *et al*. (2018) reforçam que a participação ativa e a interação constituem os pilares dessas dimensões, as quais abrangem as esferas emocional, cognitiva, física e social. Tais trocas ganham amplitude em contextos caracterizados por proximidade e intensidade relacional, elementos que potencializam o engajamento dos atores e impulsionam, em última instância, a construção do valor compartilhado no destino turístico.

Em síntese, a cocriação de valor, portanto, reconfigura o consumidor como agente ativo na geração de valor (Vargo & Lusch, 2004) e fortalece o engajamento dos diversos *stakeholders* do ecossistema (Vargo & Lusch, 2008). Esse envolvimento mútuo estabelece uma rede colaborativa que aprimora a experiência turística e fomenta a inovação contínua nos serviços.

2.3 Codestruição de valor nos ecossistemas

Se a cocriação fortalece a atratividade e a legitimidade de um destino, dimensões centrais do *soft power*, gargalos ou desalinhamentos nas trocas relacionais podem produzir o efeito inverso. No ecossistema turístico, interações malsucedidas desencadeiam a codestruição de valor, fenômeno teorizado por Plé e Cáceres (2010) como o declínio no bem-estar dos sistemas de serviços, resultante de dinâmicas complexas e interdependentes entre os atores. Aprofundando essa perspectiva, Plé (2017) sinaliza que esse prejuízo se efetiva quando a integração de recursos frustra expectativas e compromete o bem-estar de ao menos um dos envolvidos no arranjo relacional.

As ações de um ator possuem o potencial de gerar simultaneamente cocriação e codestruição de valor, afetando a si próprio e à rede estendida, de forma intencional ou incidental. Essa dualidade revela que a codestruição não é necessariamente um estágio posterior à falha, mas uma força que opera de maneira simultânea, concorrente e repetitiva à cocriação (Daunt & Harris, 2017). O valor em um ecossistema revela-se, assim, dinâmico e em contínua reconfiguração, permitindo que uma única interação gere ganhos para determinados atores e prejuízos ao bem-estar de outros.

Dado que essas duas dinâmicas podem coexistir ou alternar-se, mapear os fatores que as condicionam torna-se indispensável para a gestão estratégica sustentável. Contudo, a presença de múltiplos *stakeholders* amplia a complexidade analítica ao extrapolar o modelo bilateral, o que eleva os desafios para a compreensão dos fluxos relacionais do ecossistema (Plé, 2017). A partir dessa complexidade, Lumivalo, Tuunanen e Salo (2024) sustentam que a cocriação e a codestruição de valor constituem processos interligados e dinâmicos nas interações de serviço, capazes de ampliar ou comprometer a experiência dos atores. Enquanto interações sinérgicas geram ganhos mútuos, conflitos e divergências operacionais degradam a satisfação dos envolvidos e a qualidade da oferta. Para

além dessa definição conceitual, a literatura sistematiza os gatilhos práticos dessa degradação em diferentes dimensões. Os próprios Lumivalo, Tuunanen e Salo (2024) identificam a integração conflituosa de recursos, a sua perda e as tentativas de restauração como vetores primários dessa dinâmica.

Em nível operacional, Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) detalham determinantes críticos, como a ausência de informações adequadas, insuficiência de confiança, erros, incapacidade de prestar serviços, resistência a mudanças, falta de expectativas claras, comportamento inadequado e culpabilização do cliente. Complementarmente, Järvi *et al*. (2020) incorporam restrições sistêmicas a esse escopo, sobressaindo a rigidez contextual, comunicação de marketing incoerente, expectativas excessivas e comunicação insuficiente. A manifestação desses gatilhos evidencia que a codestruição transcende a ocorrência pontual, configurando o sintoma de falhas sistêmicas que demandam monitoramento contínuo para preservar o equilíbrio do ecossistema. Um processo colaborativo bem-sucedido requer a gestão alinhada das expectativas dos *stakeholders*, de modo a potencializar a cocriação e mitigar as fricções que comprometem o valor gerado na rede. Trata-se, em última análise, de um fenômeno coletivo, cuja sustentabilidade pressupõe deslocar o foco das interações isoladas para o conjunto plural de atores que integram o sistema.

2.4 Múltiplos *stakeholders* nas ações cocriadas

Diante da necessidade de deslocar o eixo de análise das interações isoladas para a totalidade do ecossistema, a operacionalização do *soft power* e as dinâmicas de cocriação e codestruição de valor no turismo passam a depender fundamentalmente dessa teia de agentes. Essa rede abrange desde órgãos públicos e mídias até empresários locais, fãs e turistas. Compreender a atuação desses sujeitos exige superar a visão binária tradicional (empresa-cliente) e adotar uma perspectiva pautada em múltiplos *stakeholders*.

Freeman (1984) define *stakeholders* como indivíduos ou grupos em relação de interdependência com uma organização, capazes de influenciar ou sofrer os impactos de suas ações. Harrison, Freeman e Abreu (2015) ampliam esse termo ao integrar comunidades, mídias e a sociedade civil a esse ecossistema, transição essencial, pois, como apontam Pera, Occhiocupo e Clarke (2016), a geração de valor depende da atuação desses múltiplos agentes. Essa abordagem supera as limitações de modelos tradicionais que, ao reduzirem a realidade a premissas simplificadoras, perdem capacidade explicativa diante de fenômenos complexos (Harrison; Freeman; Abreu, 2015). No contexto do turismo e do *soft power*, a Teoria dos *Stakeholders* oferece o fundamento teórico necessário para compreender como múltiplos atores atuam, simultaneamente, na cocriação de valor na rede.

A abordagem de múltiplos *stakeholders* se desdobra em um complexo de relações entre comunidades locais, grupos sociais, entidades governamentais e organizações não governamentais (Pera; Occhiocupo; Clarke, 2016). Essa pluralidade de atores não é apenas estrutural, mas funcional; a cocriação emerge da combinação criativa e integrada dos recursos disponibilizados por esses agentes, refletindo a coexistência de múltiplas percepções sobre o que constitui o valor (Viglia *et al*., 2023). Esse processo apoia-se no compartilhamento de conhecimento, no qual a troca contínua de experiências e competências permite que cada *stakeholder* aporte contribuições singulares à rede (Takahashi; Takahashi, 2022). Quando bem gerida, essa multiplicidade favorece a consolidação de relacionamentos cooperativos e complementares (Neville; Menguc, 2006), essenciais para a sustentabilidade de ecossistemas turísticos e culturais.

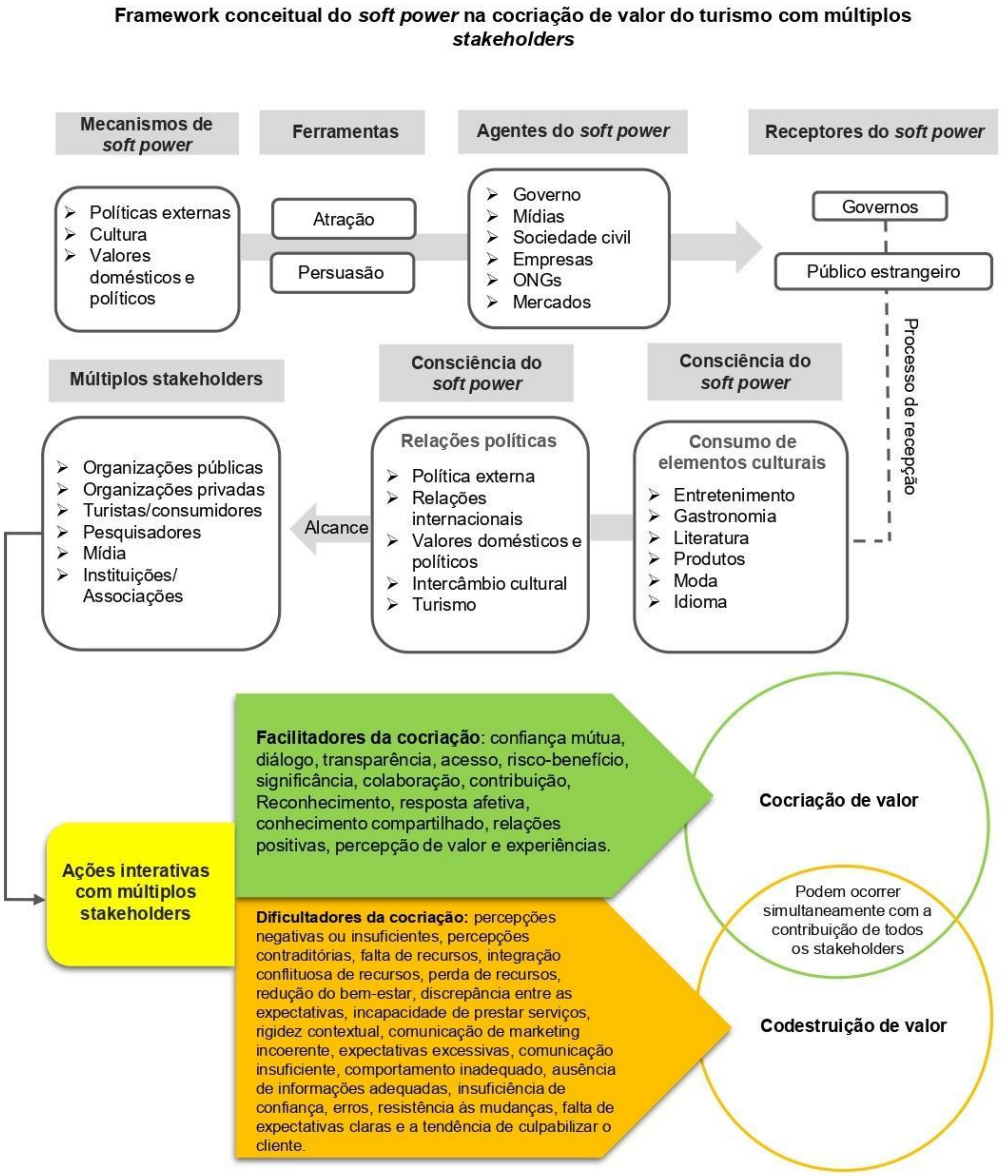
Para viabilizar essa articulação colaborativa, Ramaswamy e Gouillart (2010) enfatizam a necessidade de promover a interação direta entre *stakeholders*. O incentivo ao diálogo e à troca contínua fortalece a confiança recíproca e viabiliza a integração de diferentes perspectivas, gerando um valor cocriado mais denso e diversificado. A pluralidade de atores amplia, assim, a compreensão sobre as interações e eleva o potencial de criação de valor por meio da diversidade de recursos integrados. Embora a governança desse ecossistema imponha desafios complexos, o processo alcança maior eficácia quando adota uma compreensão sistêmica, capaz de harmonizar as dinâmicas intrínsecas à cooperação.

2.5 *Framework* conceitual integrado

A articulação teórica construída ao longo desta revisão, que conecta a atração do *soft power* às dinâmicas relacionais de cocriação e codestruição e à atuação de múltiplos *stakeholders*, fundamenta a proposição de um *framework* conceitual integrado. O modelo abaixo ilustra de forma detalhada o processo do *soft power*, desde a propagação cultural até sua recepção pelo público-alvo mediante a consciência do *soft power* manifesta no consumo de elementos culturais e nas relações políticas. Esse processo alcança e envolve múltiplos *stakeholders*,

culminando em ações interativas que podem resultar tanto na cocriação de valor quanto na codestruição de valor, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - *Framework* conceitual integrado



Fonte: Elaborado pelos autores (2024) a partir de Nye (1990b; 2008; 2014 e 2021); Kim e Jin (2016); Choi (2015); Ooi (2016); Mammadov (2022); Prahalad e Ramaswamy (2004); Pera, Occhiocupo e Clarke (2016); Ind, Iglesias e Schultz (2013); Busser e Shulga (2018); Lumivalo, Tuunanen e Salo (2024); Plé (2017); Jarvi, Kahkonen e Torvinen (2018); Jarvi *et al.* (2020); Daunt e Harris (2017); Ramaswamy e Gouillart (2010); Neville e Menguc (2006); e Takahashi e Takahashi (2022).

A proposta central do *framework* avança na compreensão dos mecanismos por meio dos quais um *soft power* particular exerce influência sobre uma sociedade distinta, evidenciada nas dinâmicas de atuação e interação entre múltiplos *stakeholders* nos processos de cocriação de valor no turismo, considerando também os aspectos negativos que geram a codestruição de valor com base nos autores referenciados nessa pesquisa.

A princípio, foram explorados os mecanismos de propagação do *soft power*, que, segundo Nye (1990b, 2008), operam por meio da cultura, políticas externas e valores domésticos e políticos, tendo a atração e a persuasão como principais instrumentos. O *soft power* é difundido então por múltiplos agentes, já que não se concentra em uma única fonte, sendo suas ações intencionalmente direcionadas ao público-alvo.

Em seguida, a recepção do *soft power* ocorre de forma natural, refletindo-se na conscientização do público-alvo, que passa a consumir e se envolver com elementos culturais do país, como música, entretenimento e gastronomia.

A consciência do *soft power* se apresenta também no fortalecimento das relações políticas, frequentemente mediadas pela diplomacia cultural.

Finalmente, ao alcançar os múltiplos *stakeholders* dentro das dimensões de Governos e Público Estrangeiro, a cocriação se materializa a partir da interação desses agentes, caracterizada por trocas e colaboração. Tais interações podem resultar tanto em processos de cocriação de valor (facilitadores) quanto de codestruição de valor (dificultadores), os quais ocorrem muitas vezes de forma simultânea (Daunt & Harris, 2017). Destarte, a eficácia do *soft power* não depende de ações isoladas, mas da capacidade de múltiplos *stakeholders* gerenciarem interações complexas onde cocriação e codestruição de valor coexistem. Este modelo sintetiza todo o processo, servindo como mapa conceitual para a investigação empírica.

3 METODOLOGIA

O aporte teórico desta investigação fundamentou-se em uma revisão narrativa da literatura nas principais bases científicas (como *Scopus* e *Web of Science*), utilizando descritores associados à *Hallyu*, ao turismo, à cocriação e codestruição de valor, e a múltiplos *stakeholders*. Essa etapa preliminar permitiu mapear o estado da arte do tema e consolidar as categorias teóricas que guiaram a elaboração do roteiro de entrevista e a análise dos dados primários. Este estudo emprega um método descritivo de abordagem indutiva, fundamentada no modelo metodológico de Gioia. A perspectiva indutiva permite apreender o fenômeno a partir dos padrões identificados na base empírica, sem a imposição de hipóteses ou pressupostos rígidos (Reneker, 1993).

Nesse contexto, o método de Gioia confere rigor à análise qualitativa ao estruturar, de forma transparente, a transição entre os dados primários e a formulação teórica. Esse processo organiza-se em dois níveis: a análise de primeira ordem, que preserva os termos e categorias nativas trazidos pelos informantes, e a de segunda ordem, voltada à abstração de conceitos emergentes que ainda não possuem correspondência teórica evidente na literatura ou que se destacam por sua relevância em um novo contexto (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). A integração dessas etapas evidencia a estrutura subjacente ao fenômeno, demonstrando com clareza o nexo entre os dados empíricos e a teoria.

A amostra pautou-se no envolvimento estratégico dos agentes com o fenômeno *Hallyu*, selecionando-se participantes com papéis complementares para assegurar uma visão sistêmica da cocriação de valor no turismo. A composição plural integrou representantes de: mídia (MD), atuando na difusão de conteúdo; instituições/associações (I/A), na legitimação cultural; organizações públicas (OPUB) e privadas (OPRI), no suporte estrutural e comercial; pesquisadores (PQ), na análise do fenômeno; e turistas *Hallyu* (TH), como cocriadores centrais da experiência de consumo.

As entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro desenhado para conduzir o diálogo através de cinco blocos progressivos: perfil do entrevistado, *Hallyu*, cocriação de valor no turismo, *soft power* e encerramento. O Quadro 1 detalha o perfil dos *stakeholders* selecionados, especificando seus códigos, categorias, volume de representação, funções ou cargos e as respectivas justificativas de inclusão na pesquisa:

Quadro 1 - *Stakeholders* selecionados para a entrevista

Código	Categoria de Stakeholder	Qtd.	Função/Cargo	Vínculo Hallyu	Vínculo Turismo
MD	Mídia	6	Influenciadores digitais, entrevistadores de podcast, páginas, portais e revistas sobre a onda coreana	Difusão de conteúdo pertinente à cultura coreana	Promoção de destino turístico, eventos, estabelecimentos e outros
I/A	Instituições/ Associações	1	Associação promotora da cultura coreana no Brasil	Promoção cultural	Atividades culturais
PQ	Pesquisadores	2	Pesquisadores e professores universitários da *Hallyu* e cultura coreana no Brasil	Estudo acadêmico temático	Pesquisas acadêmicas da relação entre turismo e cultura coreana
TH	Turista *Hallyu*	4	Fãs que viajam motivados pela onda coreana, tanto a trabalho quanto a lazer	Consumo cultural	Fluxo turístico (eventos culturais, shows, estabelecimentos e outros)
OPUB	Organizações públicas	1	Órgão público de turismo em São Paulo	Promoção cultural e relações diplomáticas	Roteiros locais, eventos e políticas públicas
OPRI	Organizações privadas	3	Empresas que produzem e realizam eventos de *K-pop* e cultura coreana.	Promoção cultural	Fluxo turístico (eventos culturais e shows)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Para a seleção dos participantes, utilizou-se a amostragem *snowball* (bola de neve), partindo de informantes-chave (sementes) para mapear as redes de contato e acessar grupos de difícil alcance de forma sucessiva até a saturação das fontes (Vinuto, 2014). A escolha dessa técnica justifica-se pelo fato de a rede de promoção da cultura coreana em São Paulo englobar múltiplos atores formais, informais e grupos de fãs sem registros oficiais, tornando o método ideal para identificar a rede real de *stakeholders*. A partir de 38 contatos iniciais, a amostra consolidou-se em 17 entrevistas semiestruturadas, viabilizadas por 10 aceites diretos e 7 indicações via *snowball* (incluindo três intermediações bem-sucedidas); as 21 perdas decorreram de não respostas ou recusas pontuais. As sessões foram realizadas de forma presencial (6), por videoconferência (10) e via e-mail (1), garantindo-se o consentimento voluntário e o total anonimato dos participantes.

Para a análise dos dados, integrou-se a sistematização de Creswell (2007) ao rigor metodológico do modelo de Gioia, Corley e Hamilton (2013). O processo iniciou-se com a preparação do *corpus* textual: as 20h20min de entrevistas gravadas foram transcritas integralmente com o auxílio do *software* Buzz Captions e organizadas por perfis de *stakeholders*. Na sequência, realizou-se uma leitura flutuante para identificar unidades de contexto alinhadas aos eixos temáticos da pesquisa. A codificação seguiu estritamente as etapas do modelo de Gioia *et al*. (2013) com o suporte do *software* MAXQDA. Na primeira fase (codificação de primeira ordem), agruparam-se as falas por similaridade semântica, preservando o léxico e a voz dos informantes. Na segunda fase (análise de segunda ordem), esses códigos iniciais foram convertidos em conceitos teóricos já existentes e temas emergentes. Por fim, na terceira fase, realizou-se a síntese interpretativa e o confronto com a literatura, culminando na proposição de *frameworks* que explicam as dinâmicas dos conceitos estudados na pesquisa a partir da interação dos múltiplos agentes. Encerrada a etapa procedimental, o capítulo seguinte apresenta a análise e discussão dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise investiga de que maneira os *stakeholders* participam da cocriação de valor, evidenciando as dinâmicas e interações recíprocas que sustentam esse processo. Para aprofundar essas percepções, os entrevistados puderam fornecer múltiplas respostas.

4.1 Redes de cocriação de valor no turismo a partir do fenômeno *Hallyu*

Esta seção analisa o papel e a interdependência dos entrevistados nas ações de cocriação de valor vinculadas à *Hallyu,* distinguindo os consumidores participantes dos agentes de organização e suporte.

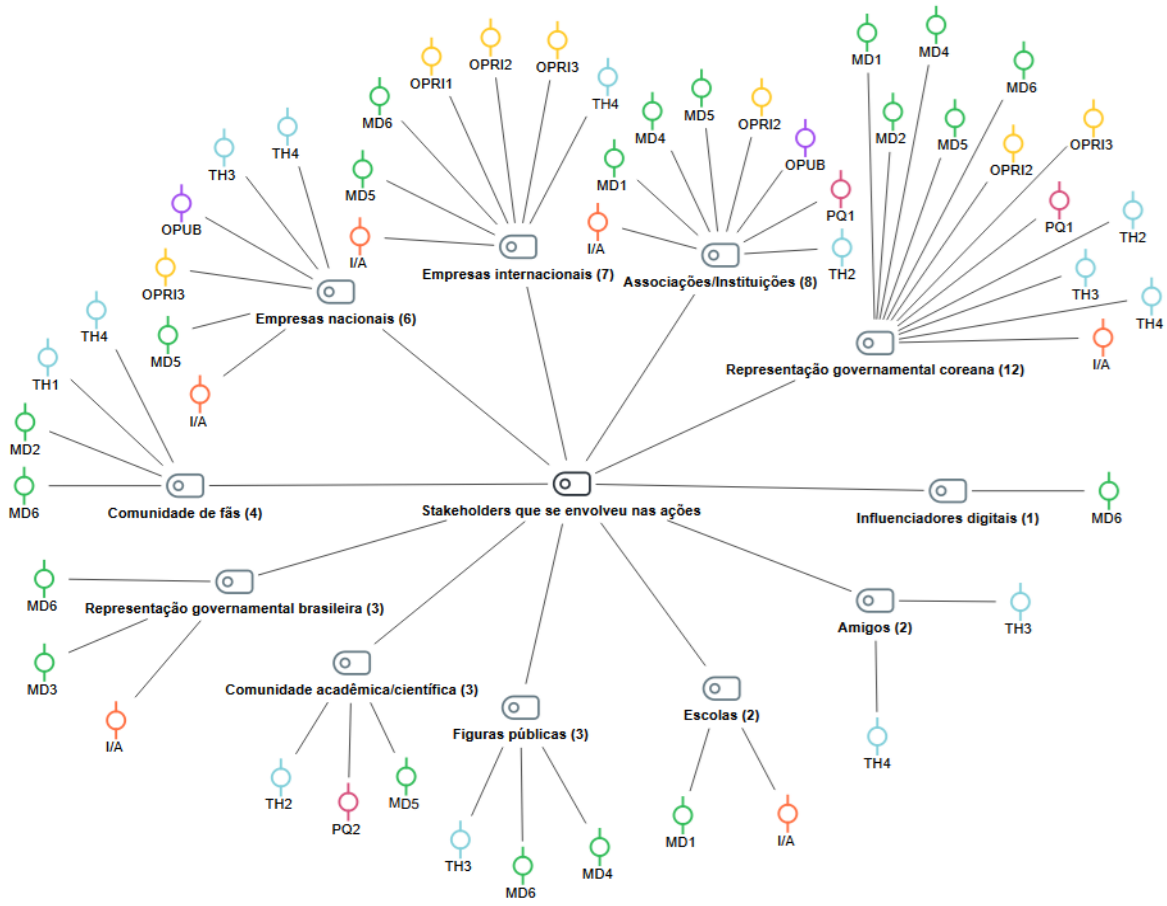
Primeiramente, ao serem indagados sobre a relevância da *Hallyu* e da cultura coreana para o turismo na cidade de São Paulo, todos os entrevistados demonstraram consenso em suas respostas, destacando o fenômeno como um componente importante para o setor turístico local. Essa unanimidade evidencia o reconhecimento do impacto tanto cultural quanto econômico promovido pela *Hallyu* na cidade. Além dos shows de *K-pop*, considerados os principais motivadores das visitas a São Paulo, os festivais, a gastronomia e outras atividades culturais também despertam o interesse de visitantes de diversas regiões do Brasil em busca de experiências coreanas autênticas, corroborando assim o argumento de Bunakov *et al*. (2018), ao elucidar que a cultura popular enriquece a oferta turística, elevando a atratividade dos destinos e fortalecendo o *soft power.*

Os dados revelam a predominância de um engajamento ativo dos sujeitos na promoção e operacionalização das manifestações ligadas à *Hallyu*, o que reflete a fluidez de papéis no ecossistema. Do total de respostas, 16 indicaram atuação na organização das iniciativas e 6 na condição de consumo. Destaca-se a ocorrência de sobreposição funcional, na qual 5 relatos apontaram o desempenho simultâneo de funções organizacionais e de consumo, enquanto apenas 1 indicou participação exclusiva como consumidor.

A análise também mapeou as práticas cotidianas de divulgação da *Hallyu*. As ações realizadas incluíram a organização de eventos, a elaboração de roteiros turísticos, a produção de conteúdo digital, a pesquisa científica e a promoção de intercâmbios. Essas ações evidenciam a cocriação a partir da interação criativa e articulada entre os recursos de diferentes *stakeholders*, o que confirma a coexistência de múltiplas perspectivas de valor (Viglia *et al*., 2023).

A disseminação da cultura coreana por múltiplos agentes e iniciativas confirma a tese de Nye (2002b) de que o *soft power* ultrapassa as ações governamentais, resultando também de dinâmicas sociais e econômicas. Os mapeamentos das colaborações indicam uma ampla rede de conexões entre os *stakeholders* nas ações de promoção mencionadas, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Rede de colaboração entre *stakeholders* nas ações de cocriação



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para garantir a transparência e a rastreabilidade dos dados, os participantes foram identificados por siglas: mídia (MD), instituições/associações (I/A), pesquisadores (PQ), turistas *Hallyu* (TH), além de representantes de organizações públicas (OPUB) e organizações privadas (OPRI), e em números sequenciais para identificar cada respondente específico, permitindo a observação e a recorrência de determinados atores nas ações cocriadas.

A análise das interações revela que a maioria dos respondentes transita por pelo menos duas categorias distintas de *stakeholders*, evidenciando uma rede de conexões altamente diversificada. Na cocriação de valor, essa multiplicidade de vínculos corrobora a proposição de Harrison, Freeman e Abreu (2015), ao integrar comunidades, mídias e a sociedade civil a um ecossistema articulado, superando modelos tradicionais que simplificam a complexidade dessas relações.

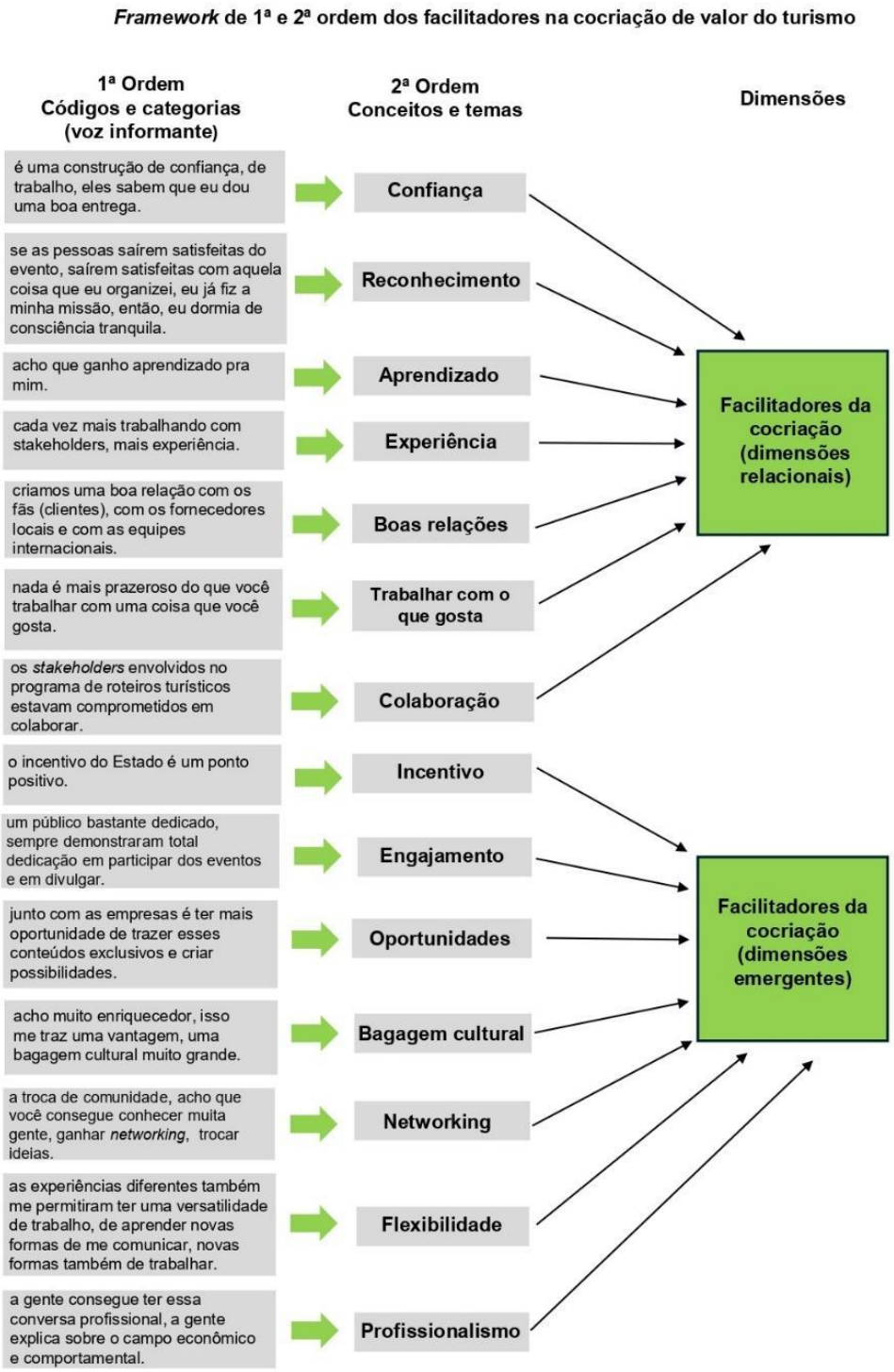
A dinâmica do *soft power*, contudo, revela assimetria nas interações institucionais. Embora exista articulação consistente entre atores locais, como mídia e organizações privadas, e as representações governamentais sul-coreanas (consulado, embaixada e centro cultural), há nítido distanciamento dos órgãos públicos brasileiros das esferas de relações exteriores e turismo. Esse cenário sinaliza que o potencial estratégico do fenômeno permanece desaproveitado pelas agendas de promoção turística local.

As interações mapeadas confluem com a abordagem de Pera, Occhiocupo e Clarke (2016), a qual caracteriza o ecossistema como uma rede complexa de influências mútuas e simultâneas entre comunidades locais, grupos sociais, entidades governamentais e organizações não governamentais. A relevância desse arranjo é reforçada por Ind, Iglesias e Schultz (2013), que destacam como os processos colaborativos geram benefícios mútuos para todos os participantes. A rede formada em torno da *Hallyu* constitui, portanto, uma estrutura interdependente, cuja sustentabilidade se fundamenta na articulação direta entre seus *stakeholders*.

4.2 Facilitadores e dificultadores na cocriação de valor do turismo

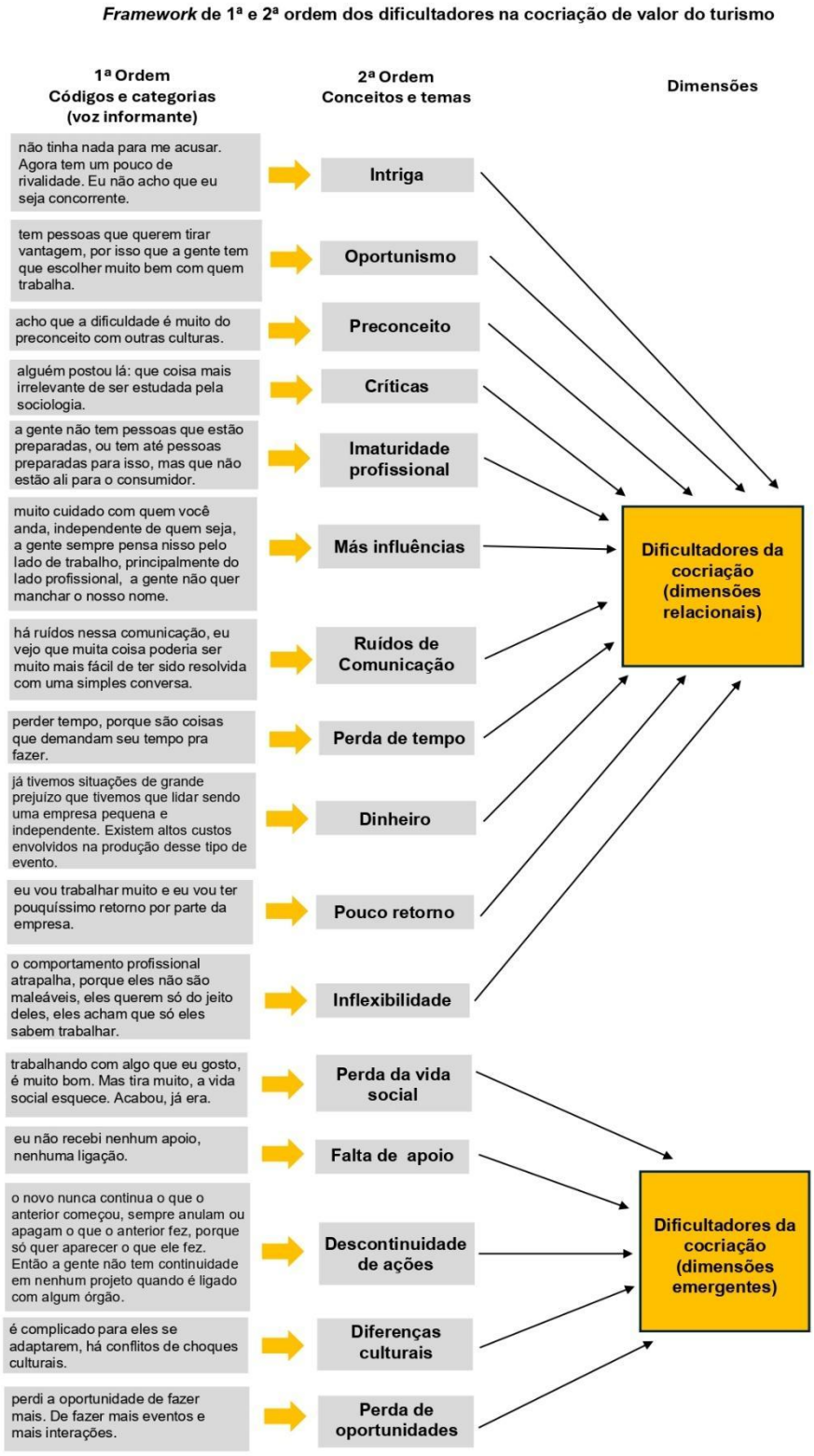
A discussão avança para a experiência prática dos entrevistados nas ações de cocriação. As figuras 3 e 4 sistematizam essas percepções, articulando as evidências empíricas à fundamentação teórica a partir da análise de 1ª e 2ª ordem de Gioia, Corley e Hamilton (2013). A investigação examinou a natureza das interações relacionais entre os *stakeholders* nos processos de cocriação e codestruição de valor. Exploraram-se os elementos facilitadores e dificultadores dessa cooperação, bem como a percepção dos atores quanto aos benefícios, os conflitos identificados, a eficácia do suporte ao processo produtivo e os ganhos ou perdas simbólicos e operacionais resultantes dessas relações.

Figura 3 - *Framework* de 1ª e 2ª ordem (Facilitadores)



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Figura 4 - *Framework* de 1ª e 2ª ordem (Dificultadores)



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A análise validou constructos já estabelecidos na literatura e, simultaneamente, identificou elementos inéditos revelados pelos *stakeholders*. Embasado no modelo de Gioia, Corley e Hamilton (2013), este movimento analítico articulou as percepções dos entrevistados (1ª ordem) aos conceitos teóricos (2ª ordem), permitindo tanto a fundamentação dos dados na teoria de base quanto a revelação de categorias emergentes. Tais achados singulares ampliam a compreensão sobre a cocriação e codestruição de valor, oferecendo contribuições originais ao campo,

enquanto as dimensões relacionais, já exploradas, sustentam a base teórica e servem como referência comparativa para a investigação.

Dentre as dimensões relacionais facilitadoras observadas, sobressaem aspectos como confiança, reconhecimento, aprendizado, experiência, boas relações, trabalhar com o que gosta e colaboração (Ind, Iglesias & Schultz, 2013; Busser & Shulga, 2018; Takahashi & Takahashi, 2022; Ramaswamy & Gouillart, 2010; Neville & Menguc, 2006). Embora discutidas em estudos anteriores, essas dimensões são fundamentais para compreender e fortalecer as interações entre *stakeholders* na cocriação de valor. As dimensões facilitadoras emergentes, identificadas por meio das observações empíricas, englobam fatores como o incentivo, o engajamento, as oportunidades, a bagagem cultural, o networking, a flexibilidade e o profissionalismo. Esses elementos, até então não mapeados pela literatura, oferecem novo entendimento sobre os fatores que impulsionam ou sustentam a cocriação de valor, ampliando a compreensão do papel das interações nesse processo.

Quanto às dimensões relacionais que dificultam a cocriação de valor, foram destacadas a intriga, oportunismo, imaturidade profissional, más influências, ruídos de comunicação, perda de tempo, dinheiro, pouco retorno, preconceito, críticas e inflexibilidade (Jarvi, Kahkonen & Torvinen, 2018; Jarvi *et al*., 2020; Lumivalo, Tuunanen & Salo, 2024). Teoricamente, cada uma delas pode ser aplicada de forma específica para descrever com precisão os obstáculos no contexto analisado. Por sua vez, as dimensões emergentes que também exercem papel dificultador incluem a perda da vida social, a falta de apoio, a descontinuidade de ações, as diferenças culturais e a perda de oportunidades. Tais aspectos, decorrentes das interações entre *stakeholders*, representam desafios não identificados anteriormente na literatura e trazem novas contribuições para a compreensão das barreiras à cocriação de valor. A Figura 5 sintetiza os facilitadores e dificultadores identificados nas ações de cocriação de valor dos *stakeholders* entrevistados, articulando-os à fundamentação teórica.

A análise dos resultados articulou o nexo entre os dados empíricos e a construção teórica por meio da sistematização do modelo de Gioia, Corley e Hamilton (2013), permitindo que a voz dos 17 entrevistados fosse traduzida em conceitos científicos. A representação visual do *framework* acima articula as categorias e códigos extraídos dos relatos com as dimensões analíticas da pesquisa, dividindo-as entre conceitos relacionais, já estabelecidos na literatura como facilitadores ou dificultadores da cocriação de valor, e temas emergentes, que surgiram como descobertas originais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

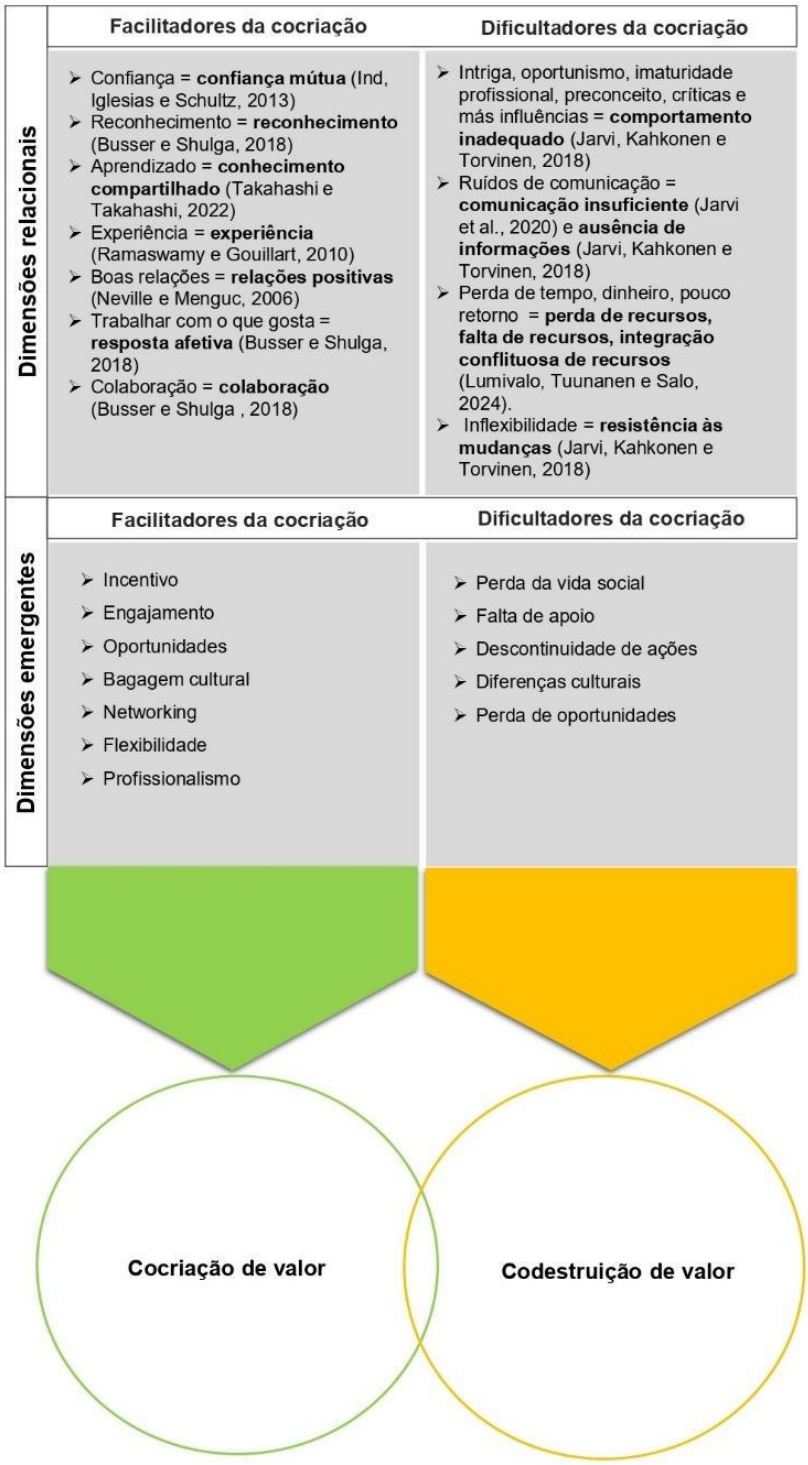
A análise realizada ao longo desta investigação evidencia que o fenômeno *Hallyu* em São Paulo transcende o consumo cultural passivo e estabelece um ecossistema de interações complexas e autogeridas por múltiplos atores.

No campo das contribuições teóricas, a investigação propõe um *framework* conceitual integrativo do *soft power* na cocriação de valor do turismo a partir da perspectiva de múltiplos *stakeholders*. Fundamentada na literatura de base, a estrutura explicita o fluxo de transmissão da influência cultural, demonstrando como ativos de atratividade são processados e convertidos em consciência e aceitação pelo público estrangeiro. Esse encadeamento deriva em ações interativas que resultam tanto em dinâmicas de cocriação quanto de codestruição de valor. Tal proposição preenche a lacuna entre a diplomacia cultural e a gestão de destinos, oferecendo um modelo interpretativo para compreender como a influência imaterial de uma nação se converte em redes de valor tangíveis fora do país de origem.

Complementarmente, a aplicação do modelo de Gioia articulou os dados empíricos aos constructos teóricos do trabalho. O estudo identifica dimensões facilitadoras, como a confiança mútua e o profissionalismo, ao mesmo tempo em que evidencia as dimensões dificultadoras, como a descontinuidade de iniciativas e percepções de perdas simbólicas. Reafirma-se, assim, que a cocriação e a codestruição de valor são processos originados das interações entre os participantes, capazes de fortalecer ou fragilizar a experiência dos envolvidos (Lumivalo; Tuunanen; Salo, 2024). Esta sistematização dialoga com a literatura ao corroborar pressupostos teóricos e apontar temas emergentes associados à sustentabilidade de redes complexas.

No contexto desta pesquisa, os achados evidenciam as particularidades das interações em torno da *Hallyu*, indicando que a articulação entre suas diferentes dimensões favorece a conversão do interesse cultural em valor compartilhado. A atenuação de fricções nessa rede surge, assim, como um elemento facilitador para a integração das atividades turísticas no destino.

Figura 5 - *Framework* dos facilitadores e dificultadores na cocriação de valor do turismo



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em termos de implicações práticas, a investigação sensibiliza agentes públicos, setor privado e a sociedade civil quanto às externalidades do *soft power*. Ao utilizar a eficácia da promoção cultural sul-coreana como referência, o estudo demonstra como o planejamento intencional converte ativos simbólicos em valor econômico e turístico. A sistematização das dimensões facilitadoras e dificultadoras provê uma ferramenta diagnóstica que permite aos *stakeholders* antecipar riscos operacionais e prevenir a codestruição de valor, estabelecendo protocolos de cooperação mais resilientes e a sustentabilidade das relações a longo prazo.

Quanto às limitações, o estudo apresenta restrições de abrangência amostral. A ausência de estabelecimentos comerciais de matriz coreana no bairro do Bom Retiro configura uma lacuna importante, pois esses atores trariam percepções ricas e singulares sobre o impacto cotidiano da *Hallyu* no comércio local e na percepção comunitária do território.

Para pesquisas futuras, recomendam-se estudos comparativos entre São Paulo e outras metrópoles globais com forte presença da cultura sul-coreana, a fim de identificar padrões universais ou particularidades locais na gestão do *soft power* e na cocriação de valor no turismo cultural.

A despeito da centralidade no turismo, a relevância desta investigação estende-se a outros campos do conhecimento, uma vez que a cocriação e a codestruição de valor constituem fenômenos intrínsecos a ecossistemas colaborativos. Nesse sentido, o estudo fornece contribuições teóricas e práticas para pesquisadores, gestores e formuladores de políticas públicas, propondo também um modelo aplicável a investigações subsequentes sobre a influência cultural. Ao sistematizar esses elementos, a pesquisa transcende o contexto analítico inicial e abre novos caminhos para investigações em diferentes territórios e áreas de conhecimento.

REFERÊNCIAS

Bae, E. S., Chang, M., Park, E. S., & Kim, D. C. (2017). The effect of Hallyu on tourism in Korea. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *3*(1), 22. https://doi.org/10.1186/s40852-017-0075-y

Bok-Rae, K. (2015). Past, present and future of Hallyu (Korean Wave). *American International Journal of Contemporary Research,* 5(5), 154-160.

Bunakov, O. A., Zaitseva, N. A., Larionova, A. A., Zhukov, V. A., Morozova, M. A., & Dmitrieva, N. V. (2018). The use of the «soft power» concept in the modern Russian tourism industry. *Espacios*, 39(22), 2. https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p02.pdf

Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management, 65,* 69-86. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.014

Campos, A. C., Mendes, J., Valle, P. O. D., & Scott, N. (2018). Co-creation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism, 21*(4), 369-400. https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1081158

Carbone, F. (2017). International tourism and cultural diplomacy: A new conceptual approach towards global mutual understanding and peace through tourism. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal, 65*(1), 61-74. https://hrcak.srce.hr/en/clanak/263329

Choi, J. (2015). *Hallyu versus Hallyu-hwa: Cultural phenomenon versus institutional campaign*. In S. Lee & A. M. Nornes (Eds.), Hallyu 2.0: The Korean Wave in the age of social media. University of Michigan Press, 2, 31–52.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Artmed.

Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2017). Consumer showrooming: Value co-destruction. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 38, 166-176. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.013

Festival da Cultura Coreana. (2023). 16° Festival da Cultura Coreana [Instagram]. https://www.instagram.com/festivalculturacoreana/

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: *A stakeholder approach.* Pitman.

Furrier, M. T., de Lamônica Freire, O. B., & de Vasconcelos Gomes, L. A. (2026). Toward an unfolding view of brand value co-creation from a multi-stakeholder perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *34*(3), 599-619. https://doi.org/10.1080/10696679.2025.2475061

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 17*(55), 858-869. https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647

Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review, 55*(3), 5-26. https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.5

Jarvi, H., Kähkönen, A. K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management, 34(*1), 63-77. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.01.002

Jarvi, H., Keränen, J., Ritala, P., & Vilko, J. (2020). Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. *Tourism Management*, 77, 104030. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104030

John, S. P., & Supramaniam, S. (2024). Value co-creation research in tourism and hospitality management: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 58,* 96-114. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.11.008

Kim, J. (2007). Why does Hallyu matter? The significance of the Korean wave in South Korea. *Critical Studies in Television, 2*(2), 47-59. https://doi.org/10.7227/CST.2.2.6

Kim, S., & Nam, C. (2016). Hallyu revisited: Challenges and opportunities for the South Korean tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 21*(5), 524-540. https://doi.org/10.1080/10941665.2015.1068189

Kim T. Y., & Jin D. Y. (2016). Cultural policy in the Korean Wave: An analysis of cultural diplomacy embedded in presidential speeches. *International Journal of Communication, 10,* 21. https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/5128

Kofice. (2019). *Hallyu White Paper 2019*. http://eng.kofice.or.kr/resource/resource_1_view.asp?f_seq=389

Lazzaro, P. (2026, 9 de abril). *BTS no Brasil: demanda por ingressos dos shows supera 1,2 milhão*. Revista Exame. https://exame.com/pop/bts-no-brasil-demanda-por-ingressos-dos-shows-supera-12-milhoes/

Lee, C. G., & How, S. M. (2022). Hallyu tourism: impacts on inbound tourists to South Korea. *Current Issues in Tourism, 25*(9), 1361–1367. https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1924637

Leite, E. Palacio. (2020). *Mobilidades e turismo urbano: estudo sobre o legado étnico da comunidade coreana no Bom Retiro (São Paulo/Brasil).* 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2020. https://doi.org/10.11606/D.100.2020.tde-27012020-173735

Lumivalo, J., Tuunanen, T., & Salo, M. (2024). Value co-destruction: A conceptual review and future research agenda. *Journal of Service Research, 27*(2), 159-176. https://doi.org/10.1177/10946705231177504

Mammadov, A. (2022). Soft power phenomenon in Azerbaijan foreign policy: A study on the tourism sector. *WSEAS Transactions on Environment and Development, 18,* 930-936. https://wseas.com/journals/ead/2022/b825115-028(2022).pdf

Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics,* 66, 377-391. https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-0015-4

Nye Jr., S. (1990a). Soft power. *Foreign Policy,* (80), 153-171. https://doi.org/10.2307/1148580

Nye Jr., S. (1990b*). Bound to lead: the changing nature of American power*. Basic Books.

Nye Jr., J. S. (2002a). *O paradoxo do poder americano: Por que a única superpotência do mundo não pode prosseguir isolada* (L. A. O. de Araújo, Trad.). Editora UNESP.

Nye, J. S. (2002b). The Information Revolution and American Soft Power. *Asia-Pacific Review*, *9*(1), 60–76. https://doi.org/10.1080/13439000220141596

Nye, J. S. (2005). Soft power and higher education. *Forum for the Future of Higher Education (Archives),* 11-14. https://library.educause.edu/-/media/files/library/2005/1/ffp0502s-pdf.pdf

Nye, J. S. (2008). Public diplomacy and soft power. *The annals of the American academy of political and social science,* 616(1), 94-109. https://doi.org/10.1177/0002716207311699

Nye, J. S. (2014). The information revolution and soft power. *Current History, 113*(759), 19-22. https://dash.harvard.edu/server/api/core/bitstreams/7312037c-f2c2-6bd4-e053-0100007fdf3b/content

Nye, J. S. (2021). Soft power: the evolution of a concept. *Journal of Political Power, 14*(1), 196-208. https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572

Nye, J. S. (2023). *Soft power and great-power competition: Shifting sands in the balance of power between the United States and China* (p. 208). Springer Nature.

Ooi, C. S. (2016). Soft power, tourism. *Encyclopedia of tourism*, 1-2.

Özkan, B. İ., & Boylu, Y. (2021). A study on the use of tourism as a soft power instrument in international relations. *Journal of Tourismology, 7*(1), 73-100. https://doi.org/10.26650/jot.2021.7.1.0004

Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research,* 69(10), 4033-4041. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047

Pham, H. L., Pham, T., & Nguyen, T. T. (2022). Value co-creation in branding: A systematic review from a tourism perspective. *European Journal of Tourism Research, 32,* 3203-3203. https://doi.org/10.54055/ejtr.v32i.2597

Plé, L. (2017). Why do we need research on value co-destruction? *Journal of Creating Value, 3*(2), 162-169. https://doi.org/10.1177/2394964317726451

Plé, L., & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing, 24*(6), 430-437. https://doi.org/10.1108/08876041011072546

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing, 18*(3), 5-14. https://doi.org/10.1002/dir.20015

Promoview. (2025, 25 de agosto). *Festival de Cultura Coreana reúne 100 mil pessoas no Bom Retiro.* https://www.promoview.com.br/festival-de-cultura-coreana-reune-100-mil-pessoas-no-bom-retiro/

Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review, 88*(10), 100-109.

Reneker, M. H. (1993). A qualitative study of information seeking among members of an academic community: methodological issues and problems. *The Library Quarterly*, *63*(4), 487-507. https://doi.org/10.1086/602623

Ribeiro, T. D. L. S. A., Costa, B. K., Ferreira, M. P., & de Lamônica Freire, O. B. (2023). Value co-creation in tourism and hospitality: A systematic literature review. *European Management Journal*, *41*(6), 985-999. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.001

Silveira, B. L. (2025, 8 de abril). Stray Kids domina o público brasileiro com performances inesquecíveis como parte da turnê mundial. *Revista Quem*. Globo. https://revistaquem.globo.com/entretenimento/musica/kpop/noticia/2025/04/stray-kids-domina-o-publico-brasileiro-com-performances-inesqueciveis-como-parte-da-turne-mundial.ghtml

Takahashi, S., & Takahashi, V. P. (2022). Analysis of front end dynamic in the value co-creation with multiple stakeholders. *International Journal of Managing Projects in Business, 15*(5), 742-768. https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2021-0301

Truzzi, O. (2001). Etnias em convívio: o bairro do Bom Retiro em São Paulo. *Estudos Históricos*, *28*(27), 143-166.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1-17. https://doi.org/10.4324/9781315699035

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 36, 1-10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6

Viglia, G., Pera, R., Dyussembayeva, S., Mifsud, M., & Hollebeek, L. D. (2023). Engagement and value cocreation within a multi-stakeholder service ecosystem. *Journal of Business Research, 157*, 113584. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113584

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas, 22*(44), 203-220. https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977

Declaração de disponibilidade de dados

Os dados devem ser solicitados ao(à) autor(a) pelo e-mail elisamasouzajob@gmail.com.

Informação dos Autores

Elisama da Silva Souza
É mestre em Turismo pela Universidade de São Paulo (USP), bacharel em Turismo pela Universidade de Brasília (UnB) e tecnóloga em Design de Moda pelo Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB). Pesquisadora na área de turismo, integra o Núcleo de Estudos em Economia e Administração do Turismo (NEAT/USP). Sua pesquisa concentra-se nas dinâmicas de soft power e Hallyu, com ênfase nos processos de cocriação e codestruição de valor e nas interações entre múltiplos stakeholders no contexto turístico. Seus interesses de pesquisa abrangem também gig tripping, gestão e inovação no turismo. Atua profissionalmente como agente de viagens e possui experiência em consultoria técnica para projetos de turismo e em inovação e produtividade de micro e pequenas empresas.
Contribuições: Conceituação, Curadoria de dados, Análise formal, Investigação, Metodologia, Administração do projeto, Software, Validação, Visualização, Redação do manuscrito original, Redação - revisão e edição.
E-mail: elisamasouzajob@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6936-1443

Otávio Bandeira de Lamônica Freire
É professor da linha Gestão e Inovação do PPGTUR-EACH/USP, da linha de Marketing do PPGA-FEA/USP e Chief Science Officer da ILUMEO Data Science Company. É Editor Associado de Marketing do RAUSP Management Journal. Na ILUMEO, já foi responsável pela entrega de mais de 800 projetos de consultoria com recomendações de estratégias para comportamento do consumidor, bem como para múltiplos stakeholders internos e externos, tendo atendido várias organizações no setor de Turismo e Hospitalidade. Suas pesquisas envolvem os campos de Marketing (nas vertentes de Comportamento do Consumidor, Co-criação e MKT ROI) e Estratégia (nas vertentes de RBV, Capacidades Dinâmicas, Stakeholders e Cocriação). Seus artigos já foram publicados em revistas de relevância nacional e internacional, tanto no campo do Turismo quanto em Administração, sendo elas Tourism Management, European Management Journal, Journal of Retailing and Consumer Services, Journal of Marketing, Theory and Practice, Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, Revista de Administração do Mackenzie, Revista Brasileira de Marketing, dentre outras.
Contribuições: Conceituação, Análise formal, Metodologia, Supervisão, Validação, Redação - revisão e edição.
E-mail: otfreire@usp.br
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9008-4273