

**COMUNIDADE VIRTUAL DA MARCA K-POP: ANTECEDENTES DE  
ENGAJAMENTO E LEALDADE**

**MARIA BEATRIZ TORREÃO MORAIS DE ALCÂNTARA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

**EDVAN CRUZ AGUIAR**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

**LAURA MARIA DE AGUIAR MAYER**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# COMUNIDADE VIRTUAL DA MARCA K-POP: ANTECEDENTES DE ENGAJAMENTO E LEALDADE

## 1. INTRODUÇÃO

Empresas têm promovido suas marcas através da interação com clientes atuais e potenciais, ampliando sua presença em plataformas Web 2.0, como as redes sociais, para comunicar, interagir e divulgar seus produtos (Gouveia e Aguiar, 2023). Nesse cenário, surge o fenômeno das Comunidades Virtuais de Marca, formadas por indivíduos que vão além da simples relação utilitária de consumo e se identificam com um grupo que compartilha ideais e referências semelhantes (Almeida et al., 2011).

Conforme argumentam Li et al. (2023), essas comunidades online, que não dependem de localização geográfica, são estruturadas por relações sociais onde os membros interagem e compartilham suas experiências. Tal interação entre comunidade e consumidores amplia o alcance das marcas, contribuindo para a criação de experiências positivas, engajamento e, conseqüentemente, lealdade. Moura et al. (2023) enfatizam que as redes sociais facilitam relações mais próximas entre clientes, marcas e demais integrantes da comunidade, resultando em experiências que ultrapassam a simples compra e podem desencadear recomendações e participação ativa dos consumidores.

A identificação com a Comunidade de Marca, ou Brand Community Identification, fundamenta-se na Teoria da Identificação Social (Tajfel & Turner, 2004) e sugere que os consumidores, ao se reconhecerem como integrantes de um grupo social específico – no caso das Comunidades Virtuais de Marca – buscam aprimorar sua autoimagem. Essa dinâmica influencia significativamente o comportamento de consumo (Kaur et al., 2020).

Um exemplo emblemático dessa dinâmica é observado no universo do K-Pop. Conhecido também como “Hallyu (한류)”, o fenômeno cultural musical transcende fronteiras, impulsionado por uma estratégia de promoção que rende mais de US\$ 4,7 bilhões por ano, envolvendo produtos, ações e marcas associadas. Embora liderado por empresas privadas de capital aberto na bolsa de Seul, esse sucesso é fruto também de uma aposta estratégica de 20 anos do governo sul-coreano na cultura (Haddad et al., 2021; Ortega, 2019).

A comunidade do K-Pop, ativa e engajada nas redes sociais, valoriza o engajamento, a promoção de artistas e a construção de amizades. Fãs – que consomem música, moda, filmes e dramas coreanos – formam grupos intensos que vão além do mero consumo de produtos midiáticos, estabelecendo laços profundos tanto com a marca quanto entre si, caracterizando os chamados fandoms (Jang et al., 2024; Souza-Leão et al., 2024).

Na perspectiva psicológica, um fã de K-Pop é um indivíduo leal, entusiasmado e fervorosamente admirador. Ao se identificar com um fandom, o fã constrói sua identidade social e, assim, o seu comportamento de consumo passa a ser influenciado pela comunidade à qual pertence. Este relacionamento entre experiência vivida e comportamento de consumo, conforme apontado por Van Doorn et al. (2010), demonstra como as interações cotidianas com marcas podem moldar o meio de consumo do indivíduo. Deste modo, o objetivo deste trabalho é investigar o papel das interações sociais em Comunidades Virtuais de Marca K-Pop na relação entre sentimento de pertencimento e identificação social sobre lealdade à marca.

Desta maneira, estudar as interações em comunidades virtuais de marca, especialmente no contexto do K-Pop, é essencial para compreender os mecanismos de engajamento e lealdade que vão além do simples consumo, oferecendo subsídios para que empresas desenvolvam estratégias de marketing digital mais eficazes. Ao investigar como o sentimento de pertencimento e a identificação social influenciam o comportamento dos fãs, a pesquisa contribui para o entendimento das dinâmicas de relacionamento entre marcas e consumidores num cenário global profundamente marcado pelas mídias sociais e novas tecnologias,

destacando a importância da adaptação das empresas frente às transformações do ambiente digital.

Este artigo está organizado a partir desta introdução, seguida de seu referencial teórico com os conceitos que envolvem a Teoria da Identificação Social e as Comunidades Virtuais de Marca e na sequência das proposições de hipóteses para o modelo conceitual, do método, dos resultados e discussões, e ao final das considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Teoria da Identificação Social**

A relevância das relações intergrupais na área da psicologia social e comportamental emerge desde a década de 1940, quando estudos sobre a dinâmica em grupo foram realizados com o intuito de compreender e sistematizar os comportamentos que regem indivíduos e organizações (Lewin, 1997). Esses estudos serviram como base para a formulação da Teoria da Identificação Social, proposta por Tajfel e Turner (2004), a qual defende que a identificação com um determinado grupo exerce influência direta sobre as percepções e comportamentos individuais.

Sabe-se que os indivíduos tendem, de maneira natural, a se categorizarem em grupos sociais, organizando suas relações interpessoais e estilos de vida com base nos valores e características desses grupos. Esse pressuposto, que se alinha à ideia de categorização social de Tajfel (1981), enfatiza que, embora a autopercepção seja multifacetada e complexa, aspectos importantes dessa visão derivam da pertença a grupos ou categorias sociais específicas (Fernandes & Pereira, 2018).

No contexto deste referencial teórico, o objeto de pesquisa concentra-se no grupo social dos fãs de K-pop. Este grupo é caracterizado como uma comunidade de indivíduos leais, entusiasmados e fervorosos admiradores dessa cultura. Esses fãs investem tempo e recursos financeiros em produtos relacionados, buscando reforçar seu senso de pertencimento e consolidar um estilo de vida específico, frequentemente por meio do engajamento em sites e grupos online especializados (Kim & Kim, 2017; Laffan, 2020).

### **2.2 Comunidades Virtuais de Marca e Identificação com Comunidades Virtuais de Marca**

As Comunidades Virtuais de Marca constituem espaços online especializados que reúnem a comunicação entre marcas e consumidores. Muitas vezes autogerenciados pelos próprios usuários, esses ambientes permitem que os participantes compartilhem experiências, estilos de vida e relatos de consumo (Liao et al., 2020).

Nesse contexto, tais comunidades funcionam como importantes pontos de referência para a internalização de valores e a disseminação de informações sobre produtos e marcas. Esse processo de internalização ocorre à medida que os indivíduos percebem uma convergência entre seus valores pessoais e os valores compartilhados pelos demais membros da comunidade (Almeida et al., 2011). Essa dinâmica espelha os processos de identificação observados em outros grupos sociais.

A Teoria da Identificação Social (Tajfel & Turner, 1985) fundamenta que os consumidores são motivados a aprimorar suas autoimagens ao se identificarem com determinados grupos, incluindo as comunidades virtuais de marca (Kaur et al., 2020). Essa identificação resulta em um relacionamento profundo e significativo entre o consumidor e a marca, proporcionando um valor percebido que se alinha aos objetivos essenciais dessas plataformas (Bhattacharya & Sen, 2003).

Para o presente estudo, será considerada a congruência como uma faceta dessa identificação social. Entende-se por congruência, ou conexão com a marca, o grau em que um consumidor integra essa marca ao seu autoconceito (Rindfleisch et al., 2009). Essa conexão estreita entre a marca e a comunidade fortalece a sensação de segurança e pertencimento, elucidando a importância desse fenômeno na compreensão das intenções de consumo e do comportamento dos consumidores.

### 2.3 Hipóteses de Pesquisa com base no Modelo Conceitual

Entre os diversos conceitos relevantes para o estudo de comunidades de marca, um dos primeiros a serem estudados refere-se à **homogeneidade intragrupos** (Almeida *et al.*, 2011). Essa homogeneidade é avaliada primeiramente nos contextos de (i) similaridade, entendida como o grau em que os membros veem poucas diferenças entre si (Zellmer-Bruhn, 2008) e de (ii) diversidade, que é baseada na variedade (indicando diferenças em categorias demográficas) e na separação (representando diferenças em interesses, perspectivas e valores), intergrupos (Harrison & Klein, 2007).

Deste modo, nas Comunidades Virtuais de Marca a diferenciação entre estes conceitos torna-se mais relevante, tendo em vista que, por mais que os participantes na comunidade estejam unidos em seus interesses pela marca, dizer que a comunidade é homogênea ou diversa implica reconhecimento de outras semelhanças qualitativas ou categóricas (Almeida *et al.*, 2011). Assim, percebe-se que esses conceitos são de valor para a formação de Comunidades Virtuais de Marca, uma vez que são variáveis de segmentação e posicionamento. Homogeneidade Psicográfica Percebida é definida como as percepções dos participantes da extensão em que outros membros são iguais a eles em seus valores, interesses e hobbies. Assim, indivíduos com altos níveis de similaridade terão mais interesse em compartilhar seus interesses pela marca e em participar das interações da comunidade virtual de marca. Desta maneira, tem-se a seguinte hipótese:

**H1:** Quanto maior a Homogeneidade Psicográfica Percebida pelos membros da comunidade virtual de marca, mais forte é a participação desses membros nas atividades virtuais de comunidade (**H1a**) e maior é a Congruência com essa comunidade (**H1b**).

Pode-se compreender como sentimento de pertencimento, a sensação de fazer parte de algo. Em comunidades de marca, esse tipo de relacionamento pode ser interpretado como uma interconexão entre os membros de uma determinada comunidade de marca, que traz consigo crenças e entendimentos compartilhados (Gusfield, 1978; Valmohammadi *et al.*, 2021). Esse tipo de ligação, pode vir a exercer influência na participação e na interação dentro dessas comunidades de marca, tendo como a comunicação e a sensação de fazer parte de algo como base principal. Desta forma, tem-se a seguinte hipótese:

**H2:** Quanto maior o Sentimento de Pertencimento, mais forte é a participação desses membros nas atividades virtuais da comunidade (**H2a**) e maior é a Congruência desses membros com essa Comunidade Virtual de Marca (**H2b**).

Pode-se entender como Relacionamento da Marca com o Consumidor, o grau em que o consumidor vê a marca como parceiro satisfatório em um relacionamento com ela (Algesheimer *et al.*, 2005). Deste modo, relações entre marca e consumidores são considerados um mecanismo poderoso para o alcance de benefícios organizacionais, como a redução dos custos de marketing, o aumento da lealdade e da fidelização do cliente, o maior consumo de produtos relacionados e a retenção de consumidores (Schreuder *et al.*, 2024).

Neste tipo de relacionamento com a Comunidade Virtual de Marca, o consumidor tem a marca como uma expansão da sua auto-identidade e de seu estilo de vida. A congruência com a comunidade de marca pode contribuir para a identificação do consumidor com a marca. Assim, a comunidade de marca pode ser uma maneira efetiva de recrutar novos consumidores e ligá-los à marca (Bagozzi & Dholakia, 2006). Deve-se levar em consideração que os participantes da comunidade virtual de marca estudada, já possuem contato com a marca em si, ou seja, consomem produtos relacionados a K-Pop. Desta maneira, tem-se a seguinte hipótese:

**H3:** Quanto mais forte o Relacionamento do consumidor com a Marca, maior a Congruência com a Comunidade virtual de marca.

Por Participação em Comunidade Virtual de Marca, tem-se a interação do indivíduo com a Comunidade Virtual de Marca. As empresas utilizam comunidades virtuais de marcas para permitir que os consumidores possam cocriar valor por meio da interação, obter

informações úteis para eles e, assim, melhorar a qualidade do relacionamento e a fidelidade à marca (Cui & Li, 2024). Deste modo, a participação e interação também é correlacionada com a congruência com aquela comunidade específica, quanto mais inserido dentro da comunidade mais o indivíduo interage com os outros membros e consome o conteúdo ali presente. Deste modo, tem-se as seguintes hipóteses:

**H4:** Maior Participação na Comunidade virtual de marca gera maior Congruência com essa Comunidade.

**H5:** Maior Participação na Comunidade virtual de marca gera maior Engajamento com a Comunidade Virtual de Marca.

Pode-se ter como Identificação Social com a Comunidade Virtual de Marca, um grupo de pessoas que compactuam de ideais similares e que possuem esta como referência para suas atividades e ações do dia-a-dia, tendo em comum os princípios e valores adotados pela marca. Nesse estudo, interpreta-se Identificação Social como Congruência, ou seja, o quanto aquele indivíduo se sente conectado a determinada faceta da marca (Rindfleisch et al. , 2009). Deste modo, quanto maior a congruência com a Comunidade Virtual de Marca maior será a interação do indivíduo e maior será seu engajamento.

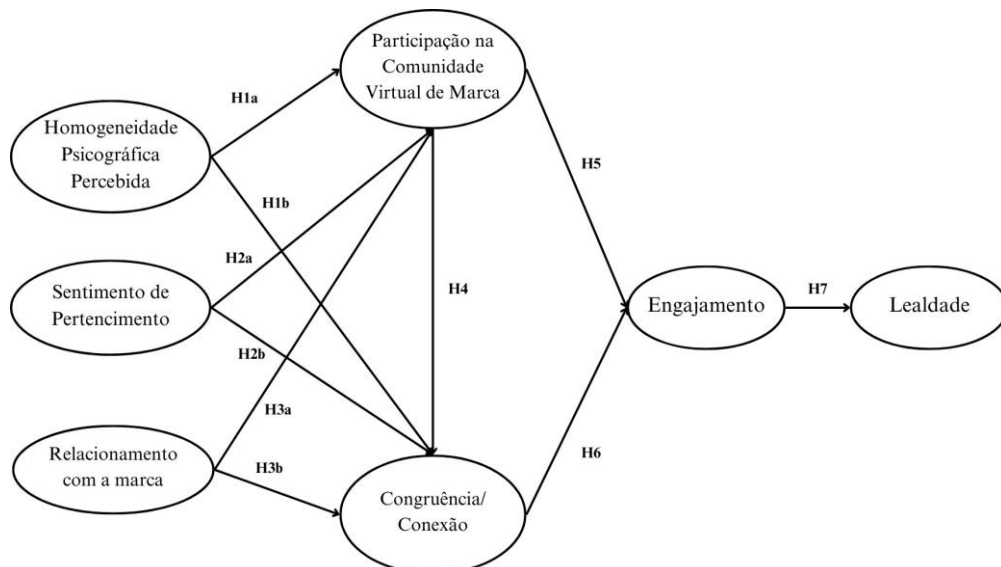
Ademais, tem-se que a conexão com a comunidade de marca leva ao engajamento e participação na mesma. O que pode corroborar com relações positivas com outros membros, influenciando estes, e aumentando o sentimento de pertencimento e a conexão com a marca e a comunidade em si (Luo et al., 2016). Deste modo, quando mais duradoura for a interação com os demais membros da comunidade, maior será a conexão do indivíduo com a comunidade, ou seja, quanto maior for o envolvimento com a comunidade de marca virtual com o engajamento e a lealdade com a marca, o que também impulsiona o consumo de produtos relacionados a marca (Santarriga-Pineda et. al. 2019). Desta maneira, tem-se as seguintes hipóteses:

**H6:** Maior Congruência com a Comunidade Virtual de Marcar produz maior Engajamento com a marca por conta da participação do indivíduo nela.

**H7:** Maior Engajamento com a Comunidade Virtual de Marca irá levar a Maior Lealdade do Consumidor com a Marca.

No contexto de investigação do papel das interações sociais em Comunidades Virtuais de Marca do *K-Pop* na relação entre sentimento de pertencimento e identificação social sobre lealdade à marca, apresenta-se o modelo conceitual e a hipóteses de pesquisa que podem ser visualizadas na *Figura 1*.

**Figura 1 - Modelo Conceitual Proposto**



Fonte: Adaptado de Almeida *et al.* (2011)

Esse modelo e suas hipóteses foram elaboradas tendo-se como bases as etapas do estudo

quantitativo de caráter descritivo, que serão melhor explicitadas no capítulo Metodologia. As hipóteses embasam as relações entre as variáveis latentes que foram divididas entre construtos **antecedentes**- Homogeneidade Psicográfica Percebida, Sentimento de Pertencimento e Relacionamento com a Marca; **mediadores** - Congruência (ou Conexão), Participação na Comunidade Virtual de Marca e Engajamento; e **consequentes** - lealdade.

### 3. METODOLOGIA

Para este estudo assume-se a forma de pesquisa quantitativa de caráter descritivo, pois busca investigar e compreender quantitativa e estatisticamente como a Presença em Comunidades Virtuais de Marca influenciam a lealdade do consumidor e suas intenções de compra subsequentes.

Esse estudo também pode ser classificado como correlacional de corte transversal, tendo em consideração que este foi estruturado com a finalidade de mensuração de características de uma amostra específica em um único período de tempo (Dancey; Reidy, 2018), além disso, não há manipulação ou controle das variáveis (Hair *et al.*, 2019).

Tendo em consideração a formulação da pesquisa, identificação do objeto de estudo e subsequentemente, o público-alvo, foi proposta a utilização de um método de levantamento de dados que se caracteriza pela sua obtenção por meio de um questionário estruturado. Especificamente, aplicou-se um método *Survey On-line*, onde os respondentes são membros da Comunidade Virtual da Marca *K-POP* (Malhotra, 2019; Babbie, 2003). O processo de coleta de dados ocorreu entre os dias 06 à 28 de agosto de 2024, e os formulários foram distribuídos por diversas redes sociais como: WhatsApp, Instagram, Facebook, X (antigo Twitter), Telegram e etc. Também foram feitos posters com Qr Codes que encaminharam os indivíduos para o questionário da pesquisa.

Neste estudo, se adotou uma amostra não probabilística e por acessibilidade. O tamanho desta amostra foi delimitado utilizando-se das Normas Práticas de Hair *et al.* (2019), que estabelece por variável (item do questionário) entre 5 e 10 observações. Foi escolhida a marca *K-POP* para essa análise pois a mesma possui comunidades com expressivo número de participantes, além de possuir comunidades que têm como língua oficial português (Almeida *et al.*, 2011). Os respondentes deste estudo precisam ser maiores de 18 anos e participar desta Comunidade Virtual de Marca subsequente.

O Instrumento de Coleta foi composto por escalas de mensuração dos construtos e questões para caracterização da amostra, ademais, o mesmo contemplou os construtos com escalas do tipo *Likert* de 7 pontos, podendo variar de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente, como está apresentado no Quadro 1. Assim, os formulários foram criados, distribuídos e controlados utilizando-se da *Plataforma Google Forms*, um serviço de levantamento de dados sem custos.

**Quadro 1** - Escalas de Mensuração do Construtos Propostos

Construto	Itens	Referência
<b>Homogeneidade Psicográfica Percebida (HPP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os demais membros da comunidade K-POP que participo e eu temos os mesmos valores;</li> <li>• Os demais membros da comunidade K-POP que participo e eu somos muito similares quanto a interesses e hobbies;</li> <li>• Eu tenho a mesma visão de mundo que a maioria dos membros da comunidade K-POP.</li> </ul>	Almeida et al. (2011)
<b>Sentimento de Pertencimento (SP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu me vejo como parte da comunidade K-POP;</li> <li>• Sou muito apegado à comunidade K-POP;</li> <li>• Eu compartilho os mesmos objetivos que os outros membros da comunidade K-POP;</li> <li>• As amizades que tenho com outros membros da comunidade K-POP significam muito pra mim;</li> <li>• Se os membros da comunidade K-POP planejam algo, eu pensaria nisso como algo que <i>nós</i> faríamos, em vez de algo que</li> </ul>	Algesheimer et al. (2005); Mael et al. (1992)

	<i>eles fariam.</i>	
<b>Relacionamento com a Marca (RM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu me sinto emocionalmente ligado à marca K-POP;</li> <li>• A marca K-POP tem um papel importante na minha vida;</li> <li>• A imagem da marca K-POP e a minha auto-imagem são semelhantes em muitos aspectos;</li> <li>• A marca K-POP diz muito sobre o tipo de pessoa que eu sou;</li> <li>• Eu me identifico bastante com a marca K-POP.</li> </ul>	Almeida et al. (2011); Algesheimer et al. (2005)
<b>Participação na Comunidade de Marca Virtual (PCMV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu me sinto motivado participando de atividades na comunidade K-POP;</li> <li>• Participo de atividades na comunidade K-POP porque me sinto bem;</li> <li>• Eu me sinto motivado a participar de atividades na comunidade K-POP porque sou capaz de apoiar os demais membros;</li> <li>• Enquanto membro da comunidade K-POP, sou capaz de atingir meus objetivos pessoais;</li> <li>• Conheço pessoas maravilhosas por causa da comunidade K-POP;</li> <li>• Eu passo muito tempo interagindo com os demais membros da comunidade K-POP.</li> </ul>	Almeida et al. (2011); Algesheimer et al. (2005)
<b>Congruência (C)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu me identifico com pessoas da comunidade K-POP;</li> <li>• Eu sinto que pertenço a uma comunidade de pessoas que gostam de K-POP;</li> <li>• Pessoas como eu consomem a marca K-POP;</li> <li>• Sinto uma conexão profunda com outras pessoas que consomem a marca K-POP.</li> </ul>	Rindfleisch et al. (2009); Keller (2003)
<b>Engajamento (E)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comento sobre a comunidade K-POP nas mídias sociais;</li> <li>• Adoro falar sobre as minhas experiências com a comunidade K-POP;</li> <li>• Discuto com outras pessoas os benefícios que obtenho com a comunidade K-POP;</li> <li>• Faço parte da comunidade K-POP e menciono isso nas minhas conversas.</li> </ul>	Kumar e Pansari (2016)
<b>Lealdade (L)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seria muito difícil para mim deixar a comunidade K-POP que participo;</li> <li>• Pretendo continuar como membro da comunidade K-POP;</li> <li>• Após participar da comunidade, eu compro mais produtos relacionados à K-POP;</li> <li>• Continuarei comprando produtos relacionados à K-POP;</li> <li>• Eu estaria disposto a pagar para continuar membro da comunidade K-POP.</li> </ul>	Algesheimer et al. (2005)

Fonte: elaboração própria (2024).

Com relação à análise dos dados levantados, procedeu-se inicialmente com uma limpeza da base de dados (*data screening*). Em seguida, ocorreu a verificação da validade e confiabilidade das escalas, onde foram analisados os indicadores: *Coefficiente Alpha de Cronbach*, *Confiabilidade Composta* e *Variância Média Extraída* (Cronbach, 1951; Fornell; Larcker, 1981; Field *et al.*, 2012; Hair *et al.*, 2019). Com relação a verificação das hipóteses de pesquisa levantadas, utiliza-se da técnica de Modelagem por Equações Estruturais, um processo de procedimentos relacionados tendo como finalidade a especificação e estimação de modelos que indiquem relações entre as variáveis levantadas (Kline, 2011).

Para a análise de dados e aplicação das técnicas estatísticas diversas, utilizou-se do

*The R Project for Statistical Computing - Software R*, versão R - 4.4.0 para Windows, software gratuito para análises estatísticas computacionais e elaboração de gráficos que pode ser utilizado em ampla variedade de plataformas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1) Caracterização da amostra

Os dados coletados revelam que o questionário, distribuído através de diversas redes sociais, obteve inicialmente 1.666 respostas, das quais, após a limpeza dos dados, restaram 1.002 respondentes. Esse recorte amostral apresenta uma predominância do sexo feminino (78,24%), indicando que a maioria dos participantes é do gênero feminino, o que pode influenciar a interpretação dos resultados em função dos aspectos culturais e comportamentais associados às mulheres em comunidades virtuais (ver Gusfield, 1978). Além disso, 47,01% dos respondentes possuem nível superior incompleto, sugerindo um perfil de jovens adultos em formação acadêmica, fato que se alinha com a média de idade de 21,6 anos e a mediana de 20 anos, com desvio-padrão de 4,28 anos, apontando que a comunidade é composta majoritariamente por estudantes universitários.

Todos os entrevistados se declaram participantes de uma Comunidade Virtual de K-Pop, sendo que 88% relatam estar imersos nesse ambiente há mais de um ano, o que demonstra um elevado grau de engajamento e potencial fidelização, aspectos essenciais para os estudos de identificação social e comportamento do consumidor (Tajfel & Turner, 2004; Bhattacharya & Sen, 2003). Também se observa que a renda familiar mensal da maioria dos participantes concentra-se até R\$1.300,00 (42,5%), o que pode estar relacionado ao perfil socioeconômico de jovens universitários. Em termos de mídias sociais, a principal plataforma para a participação nessa comunidade é o X/Twitter, embora os usuários também estejam ativos em outras redes sociais, indicando a prioridade desta rede para a interação e disseminação do conteúdo relacionado ao K-Pop. Esses dados, apresentados na Tabela 1, oferecem uma visão abrangente sobre o perfil dos membros dessa comunidade, fundamentando a análise das dinâmicas intergrupais e dos mecanismos de identificação social e engajamento discutidos na literatura (Almeida et al., 2011; Liao et al., 2020).

**Tabela 1** - Caracterização da Amostra

Variáveis	Categorias	Estatística Descritiva	
		N	%
Idade	Média	-	21,6%
	Moda	-	20
	Desvio Padrão	-	4,28
Escolaridade	Ens. Fundamental Completo	1	0,1
	Ens. Fundamental Incomp.	2	0,2
	Ens. Médio Completo	316	31,52
	Ens. Médio Incompleto	31	3,09
	Ens. Superior Completo	125	12,48
	Ens. Superior Incompleto	471	47,01
	Pós-Graduação Completa	24	2,4
	Pós-Graduação Incompleta	32	3,19
	até R\$1.300,00	426	42,5
Renda Familiar Mensal	R\$1.412,00 à R\$2.824,00	374	37,33

	R\$4.236,00 à R\$5.642,00	112	11,18
	R\$7.060,00 à R\$8.472,00	39	3,89
	R\$9.884,00 à R\$14.120,00	31	3,09
	Acima de R\$14.120,00	20	2
<b>Grupos de K-Pop</b>	BTS	281	28,1
	Stray Kids	96	9,6
	Twice	77	7,7
	Seventeen	61	6,1
	BLACKPINK	55	5,5
	Enhypen	51	5,1
	NCT	44	4,4
	aespa	41	4,1
	LOONA	40	4
	EXO	36	3,6
	newjeans	31	3,1
	TXT	31	3,1
	Red Velvet	22	2,2
	ATEEZ	18	1,8
	GOT7	15	1,5
	(G)I-DLE	10	1
	ITZY	7	0,7
	LESSERAFIM	7	0,7
Outros	79	7,9	
<b>Tempo enquanto membro da comunidade</b>	Menos de 3 meses	15	1,5
	Entre 3 - 6 meses	28	2,8
	Entre 6 meses - 1 ano	77	7,7
	Há mais de 1 ano	882	88

Fonte: elaboração própria (2024).

Os dados referentes à participação dos respondentes em grupos de K-Pop e à permanência na comunidade fornecem informações relevantes sobre o perfil e o engajamento dos membros. Em relação aos grupos, o BTS lidera expressivamente com 281 membros (28,1%), seguido por Stray Kids (96; 9,6%) e Twice (77; 7,7%). Esse predomínio do BTS evidencia a forte identificação dos fãs com os grupos que apresentam grande projeção internacional e estratégias de engajamento que fomentam um elevado sentimento de pertencimento, conforme discutido por Tajfel & Turner (2004) e Bhattacharya & Sen (2003). Outros grupos, como Seventeen, BLACKPINK e Enhypen, apresentam participações inferiores, mas reforçam a diversidade do universo de interesse entre os fãs de K-Pop, o que pode ser interpretado à luz da teoria da identificação social e da categorização, onde os indivíduos se agrupam conforme suas preferências e afinidades (Almeida et al., 2011).

Quanto ao tempo de permanência na comunidade, a expressiva maioria (882 respondentes ou 88%) declara estar integrada à comunidade há mais de um ano, o que demonstra um elevado nível de fidelização e engajamento ao longo do tempo. Em contraste, períodos mais curtos apresentam participações significativamente menores (1,5% para menos de 3 meses, 2,8% entre 3 a 6 meses e 7,7% entre 6 meses e 1 ano). Esses resultados corroboram a ideia de que as comunidades virtuais, especialmente as ligadas ao K-Pop, conseguem construir laços fortes e duradouros entre seus membros, promovendo um sentimento de pertencimento que influencia a continuidade da participação e a identificação com a marca ou grupo (Liao et al., 2020; Rindfleisch et al., 2009). Dessa forma, a análise dos dados ressalta não apenas a preferência por grupos de maior projeção, como o BTS, mas também a importância do tempo

de engajamento na consolidação das relações intergrupais e no fortalecimento do comportamento de consumo dentro dessas comunidades.

#### 4.2 Validação das escalas e mensuração dos construtos

Levando-se em consideração os critérios de Fornell e Lacker (1981), para a análise da validade convergente, os valores da variância média extraída (VME) devem ser maiores que 0,50. Deste modo, observando as informações contidas na Tabela 2, para o modelo proposto obteve-se um resultado satisfatório.

Considerando a confiabilidade e a consistência interna do modelo, avalia-se os valores do Alfa de Cronbach (Coeficiente Alfa - CA), todos apresentaram-se maiores que 0,7 (Hair et al, 2018), o que pode-se considerar satisfatório, confirmando assim a validade interna das escalas utilizadas. Bagozzi e Yi (1988) apresentam que a confiabilidade composta (CC) tem como foco avaliar se os indicadores de cada construto estão, de fato, os representando devem-se considerar como bons índices valores entre 0,7 e 0,9. No modelo de mensuração estudado, todos os valores se encontram entre 0,7 e 0,9. Assim, todos os indicadores apresentam valores que atendem os critérios estabelecidos pela literatura, comprovando a validade dos construtos.

**Tabela 2** - Modelo de Mensuração - Confiabilidade e validade

Construto	Coeficiente Alpha (CA)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (VME)
Homogeneidade Psicográfica	0,746	0,760	0,617
Sentimento de Pertencimento	0,810	0,817	0,693
Relacionamento com a Marca	0,855	0,866	0,681
Participação na Comunidade	0,874	0,874	0,702
Congruência/Conexão	0,789	0,790	0,556
Engajamento	0,788	0,788	0,557
Lealdade à Marca	0,898	0,898	0,816

Fonte: elaboração própria (2024).

Ainda levando-se em consideração os critérios de Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante foi acessada, uma vez que as raízes quadradas referentes de AVE dos construtos (Homogeneidade Psicográfica Percebida, Sentimento de Pertencimento, Relacionamento com a Marca, Participação na Comunidade de Marca, Congruência, Engajamento e Lealdade à Marca) são maiores que as correlações entre os construtos, conforme pode ser observado na Tabela 3.

**Tabela 3** - Validade discriminante e médias e desvios das respostas sobre os construtos

	HPP	SP	RM	PCM	C	E	L
<b>Homogeneidade</b>	<b>0,785</b>						
<b>Spertencimento</b>	0.442	<b>0,833</b>					
<b>RMarca</b>	0.349	0.532	<b>0,823</b>				
<b>ParticipaCM</b>	0.425	0.608	0.471	<b>0,839</b>			
<b>Congruência</b>	0.533	0.674	0.603	0.651	<b>0,746</b>		
<b>Engajamento</b>	0.309	0.410	0.394	0.451	0.492	<b>0,746</b>	
<b>Lealdade</b>	0.269	0.252	0.223	0.245	0.266	0.302	<b>0,903</b>
<b>Média</b>	4.18	4.81	4.87	5.02	4.99	5.13	5.13

<b>Desvio Padrão</b>	1.27	1.30	1.41	1.33	1.25	1.38	1.41
<b>Mediana</b>	4.33	5.00	5.00	5.33	5.25	5.50	5.20

Fonte: elaboração própria (2024).

### 4.3 Teste do modelo e hipóteses de pesquisa

Para verificar a análise de estimativas e avaliação da qualidade de ajuste, vários indicadores foram utilizados: valor do qui-quadrado ( $\chi^2$ ), graus de liberdade (Df), qui-quadrado por proporção de graus de liberdade, ajuste normalizado de índice (NFI), índice de ajuste incremental (IFI), índice de Tucker-Lewis (TLI), índice de ajuste comparativo (CFI), índice de qualidade de ajuste (GFI), ajuste relativo índice (RFI), raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) e raiz quadrada média residual padronizada (SRMR). A verificação de ajuste do modelo se fez necessário para avaliar se o modelo teórico se ajustou adequadamente aos dados (Byrne, 2013). Neste sentido, o modelo apresentou os índices satisfatórios, conforme apresentados na tabela 4.

**Tabela 4** - Índices de ajuste do modelo

<b>Índice</b>	<b>Critério</b>	<b>Modelo Estrutural</b>
$\chi^2$	-	387,122
<b>Df</b>	-	114
$\chi^2 / \text{Df}$	2-5	3,39
<b>IFI</b>	$\geq 0,900$	0,974
<b>RFI</b>	$\geq 0,900$	0,950
<b>RNI</b>	$\geq 0,900$	0,974
<b>NFI</b>	$\geq 0,900$	0,963
<b>CFI</b>	$\geq 0,900$	0,974
<b>TLI</b>	$\geq 0,900$	0,964
<b>RMSEA</b>	$\leq 0,08$	0,049
<b>SRMR</b>	$\leq 0,08$	0,028

Fonte: elaboração própria (2024).

Dando continuidade, as hipóteses da pesquisa foram testadas, conforme demonstrado na tabela 5. Os resultados obtidos indicam que as variáveis de Participação na Comunidade de Marca Virtual, Identificação (ou Congruência) foram significativamente relacionadas o Engajamento ( $\beta = 0.268$ ,  $t = 6.481$ ,  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0.513$ ,  $t = 8.698$ ,  $p < 0,05$ ), apoiando as hipóteses H4 e H5.

Além disso a Participação na Comunidade de Marca e a Identificação Social (ou Congruência) estão relacionadas ao Sentimento de Pertencimento ( $\beta = 0.717$ ,  $t = 11.876$ ,  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0.461$ ,  $t = 10.599$ ,  $p < 0,05$ ), corroborando com as hipóteses H2a e H2b. A Tabela 5, mostra os resultados estatísticos às hipóteses propostas, onde todas estas foram suportadas pelos dados.

**Tabela 5** - Teste das Hipóteses

<b>Hipóteses</b>	<b>Coefficiente (<math>\beta</math>)</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Estatística Teste</b>	<b>p-valor (Sig)</b>	<b>Status</b>
<b>L ~ E</b>	0.878	0.057	15.283	0.000	<b>Suportada</b>
<b>E ~ C</b>	0.513	0.059	8.698	0.000	<b>Suportada</b>
<b>E ~ PCM</b>	0.268	0.041	6.481	0.000	<b>Suportada</b>
<b>PCM ~ RM</b>	0.299	0.061	4.868	0.000	<b>Suportada</b>
<b>PCM ~ SP</b>	0.717	0.060	11.876	0.000	<b>Suportada</b>
<b>PCM ~ HPP</b>	0.107	0.043	2.509	0.012	<b>Suportada</b>

<b>C ~ RM</b>	0.345	0.045	7.633	0.000	<b>Suportada</b>
<b>C ~ SP</b>	0.461	0.044	10.599	0.000	<b>Suportada</b>
<b>C ~ HPP</b>	0.176	0.032	5.566	0.000	<b>Suportada</b>

Fonte: elaboração própria (2024).

#### 4.4 Discussão dos Resultados

Os resultados deste estudo reforçam a base teórica das hipóteses formuladas e evidenciam a influência de fatores críticos, como o sentimento de pertencimento, a participação e a congruência, na formação da identificação social e na lealdade à marca. Em primeiro lugar, observa-se que o sentimento de pertencimento e o engajamento se correlacionam positivamente com a congruência, o que corrobora que indivíduos que se sentem parte integrante de uma comunidade virtual tendem, de forma mais intensa, a se conectar com a marca e a interagir ativamente com ela. Essa conexão não só facilita a manifestação de comportamentos de consumo, mas também reforça a autoimagem do indivíduo associado à comunidade, como sugerido por Rindfleisch et al. (2009) e Almeida et al. (2011).

Outro aspecto relevante é a participação na comunidade de marca virtual, que apresentou correlações positivas com o sentimento de pertencimento, o relacionamento com a marca e a homogeneidade psicográfica percebida. Esses achados indicam que a participação ativa, entendida como a interação contínua e a imersão na comunidade, eleva o nível de pertencimento dos membros, refletindo um estreitamento de vínculos que fortalece a identificação com a marca. Notavelmente, os dados evidenciam que a correlação entre o sentimento de pertencimento e a participação se mostra mais robusta do que aquela entre o sentimento de pertencimento e a homogeneidade psicográfica, ou mesmo o relacionamento com a marca. Isso sugere que o sentimento de pertencer a um grupo pode ser um fator preponderante na intensificação das interações e, conseqüentemente, na formação de uma conexão emocional genuína com a marca.

Além disso, os dados apontam uma associação positiva entre participação na comunidade e engajamento. Esse relacionamento indica que o aumento da participação não apenas reforça a conexão com a marca, mas também potencializa o envolvimento dos indivíduos com as atividades da comunidade virtual. Tal dinâmica implica que a participação ativa é capaz de gerar valor através das interações, consolidando a fidelidade do consumidor à marca e promovendo um ciclo de engajamento contínuo – um achado que se alinha com as observações de Cui & Li (2024).

Por fim, o fator congruência também revela uma correlação positiva significativa com o engajamento, o que sugere que quanto mais os indivíduos se identificam e se conectam com a comunidade de marca virtual, maior é o seu envolvimento e lealdade à marca. Essa relação não apenas reforça o consumo de produtos associados à marca, como também atua como um motor para a criação e manutenção de uma base de clientes fiéis, conforme destacado por Santarriaga-Pineda et al. (2019). Em conjunto, esses resultados aprofundam a compreensão dos mecanismos que promovem o sentimento de pertencimento e a identificação social, apontando para a importância de estratégias que visem aumentar a participação e a congruência nas Comunidades Virtuais de Marca, como forma de impulsionar o engajamento e a lealdade do consumidor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propõe investigar como o papel das interações sociais em Comunidades Virtuais de Marca K-Pop na relação entre sentimento de pertencimento e

identificação social sobre a lealdade à marca. Observou-se que, de fato, as interações sociais em comunidades virtuais da marca K-Pop exercem papel importante no engajamento e fidelização do indivíduo com a marca, uma vez que quanto mais interação e envolvimento com a comunidade maior será a conexão com os demais membros da comunidade de marca e com a marca, ocasionando assim, o consumo de produtos relacionados a estas marcas subsequentes.

Através dos dados analisados e dos resultados obtidos, os fatores que obtiveram maior relevância foram engajamento e lealdade. Dessa forma, percebe-se que o engajamento, de fato, faz diferença na criação de valor e na fidelização do indivíduo àquela Comunidade de Marca e à Marca K-POP. Outro ponto interessante diz respeito ao sentimento de pertencimento e a participação na comunidade de marca virtual. Esse ponto comprova que quando um indivíduo faz parte de uma comunidade, o mesmo constroi uma identidade própria visada em pertencer a mesma. Deste modo, o indivíduo tende a querer comprar produtos relacionados a K-POP como forma de manifestar essa identidade e expressar sua conexão com os demais membros da comunidade.

O trabalho contempla insights válidos que podem auxiliar os profissionais de marketing no entendimento de Comunidades Virtuais de Marca e como estas podem criar valor para as empresas. Os resultados obtidos neste trabalho, confirmam que as comunidades virtuais de marca são bons investimentos para as empresas, tendo os participantes destas como defensores entusiasmados e leais, que compartilham suas experiências de maneira orgânica e estimulam o consumo de produtos relacionados à marca. Tendo a marca como identidade e maneira de expressão, construindo relacionamentos de amizade e de confiança com os demais, e assim, propagando a marca espontaneamente, também estimulando o boca-a-boca digital (eWOM). Além disso, o modelo conceitual proposto teve todas as suas hipóteses suportadas, o que prova este trabalho como válido, e que pode vir a contribuir para análises de outras comunidades virtuais de marcas.

Como limitação deste trabalho pode-se elencar a questão de não ter um acompanhamento específico de como essas interações entre os indivíduos dentro das Comunidades Virtuais de K-POP ocorrem, e como o processo do consumo, em si, acontece. Deste modo, abre-se espaço para pesquisas futuras a inserção em comunidades virtuais da marca K-POP para a análise observatória dos processos de interação para o entendimento de como o consumo se sucede.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19-34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.19.6636>.
- Almeida, S. O., Mazzon, J. A., Dholakia, U., & Muller Neto, H. F. (2011). The Effects Of Participating In Virtual Brand Communities On Consumer Behavior: Proposition and Test of a Theoretical Framework. *Revista Administração Contemporânea*, 15(3), 366-391.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W., (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychol. Bull*, 103 (3), 411-423.
- Babbie, E. (2003). Lessons learned from teaching qualitative methods. *Qualitative Research Journal*, 11(23).
- Bagozzi, R. P. & Dholakia, U. M. (2006) Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand Communities. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 45- 61.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.

- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>.
- Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming. *routledge*.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203807644/structural-equation-modeling-mplus-barbara-byrne>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Cui, Z.; Li, G. (2024) Consumer Literacy in Virtual Brand Communities: Dimension Exploration and Scale Development. *Sustainability*, 16(1395).  
<https://doi.org/10.3390/su16041395>
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2019). *Estatística sem matemática para psicologia*. 7. ed. Porto Alegre, RS: Penso.
- Fernandes, S. C. S., & Pereira, M. E. (2018). Endogrupo versus Exogrupo: o papel da identidade social nas relações intergrupais. *Estudos E Pesquisas Em Psicologia*, 18(1), 30–49. <https://doi.org/10.12957/epp.2018.38108>.
- Field, A., Field, Z., & Miles, J. (2012). Discovering statistics using R.  
<https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4913501&publisher=FZ7200>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gouveia, R. E. C., Aguiar, E. C. (2023). Antecedentes da adoção de Social Media Marketing por micro e pequenas empresas. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 21 (88631). <https://doi.org/10.19094/contextus.2023.88631>.
- Gusfield, J. (1978). *Community: A critical response*. New York: Harper & Row.
- Haddad, C. S., Mendonça, J. M., & Constâncio, V. Z. (2021). Como a Coreia do Sul usa seu soft power por meio da sua cultura e economia. *Acervo do Curso de Relações Internacionais*. Universidade São Judas Tadeu, São Paulo.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). London: Pearson.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Jang, M., Kim, D. & Baek, H. (2024) More than just a fan: the influence of K-pop fandom on the popularity of K-drama on a global OTT platform, *Applied Economics Letters*, 31(2), 152-157, DOI: 10.1080/13504851.2022.2129038
- Kaur, H., Paruthu, M., Islam, J., Hollebeek, L. D. (2020). The role of brand community identification and reward on consumer brand engagement and brand loyalty in virtual brand communities. *Telematics and Informatics*, 46 (101321).  
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.101321>.
- Keller, K. L. (2003). *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kim, M., & Kim, H. (2017). The effect of online fan community attributes on the loyalty and cooperation of fan community members: The moderating role of connect hours. *Computers in Human Behavior*, 68, 232–243.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.031>.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage Through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53 (4), 497-514.
- Laffan, D. A. (2021). Positive Psychosocial Outcomes and Fanship in K-Pop Fans: A Social Identity Theory Perspective. *Psychological Reports*, 124(5), 2272 - 2285.
- Lewin, K. (1997). Self-Hatred Among Jews (1941). American Psychological Association.
- Li, X., Yang, C., Wang, S. (2023). Research on the Impact of Intercustomer Social Support on Customer Engagement Behaviors in Virtual Brand Communities. *Behav. Sci.* 13(31). <https://doi.org/10.3390/bs13010031>.
- Liao, J., Dong, X., & Guo, Y. (2020). Examining knowledge contribution in firm- versus consumer-hosted virtual brand community. *Electronic Commerce Research and Applications*, 41 (100963). <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100963>.
- Luo, N., Zhang, M., Hu, M. & Wang, Y. (2016). How community interactions contribute to harmonious community relationships and customers' identification in online brand community. *International Journal of Information Management*, 36, 673-685.
- Mael, F. and Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>.
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Moura, A. C. de., Monteiro, P. R. R., & Gonçalves, M. A. (2023). Determinants and consequences of consumer engagement in virtual brand communities. *Brazilian Journal of Marketing*, 22(1), 381-409. <https://doi.org/10.5585/remark.v22i1.19685>.
- Ortega, R. (2019). K-pop é poder: Como a Coreia do Sul investiu em cultura e colhe lucro e prestígio de ídolos como BTS. *Portal G1*. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pop-arte/musica/noticia/2019/05/23/k-pop-e-poder-como-cor-eia-do-sul-investiu-em-cultura-e-colhe-lucro-e-prestigio-de-idolos-como-bts.ghtml>>. Acesso em: 12 de março de 2024.
- Rindfleisch, A., Burroughs, J. E., & Wong, N., (2009). The Safety of Objects: Materialism, Existential Insecurity, and Brand Connection. *Journal of Consumer Research*, 36 (1), 1-16.
- Santarriaga-Pineda, M. D., Soto-Ramirez, F. C. & Reyes-González, M. C. (2019). Developing a deeper understanding of positive word of mouth (WOM) in virtual brand communities through the moderator effect of community participation. *Journal of Social Researches*, 5(16), 8-16.
- Schreuder, P., Zeelenberg, M., & Pronk, T. M. (2024). How consumers define brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 33(1), 43-56.
- Souza-Leão, A. L. M. de., Ferreira, B. R. T., & Moura, B. M. (2024). Cynical fan: telling the truth shamelessly. *Cadernos EBAPE.BR*, 22(1), e2023-0032. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230032x>
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985) The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd Edition, Nelson Hall, Chicago, 7-24.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986) The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relation*, Hall Publishers, Chicago, 7-24.
- Tajfel, H. (1981). *Grupos humanos e categorias sociais*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. Key readings in social psychology. In J. T. Jost and J. Sidanius, (Eds.), *Political psychology: Key readings, Key readings in social psychology* (pp. 276-293). New York, NY: Psychology Press.

- Valmohammadi, C., Taraz, R., & Mehdikhani, R. (2021). The Effects of Brand Community Identification on Consumer Behavior in Online Brand Communities. *Journal of Internet Commerce*. 22(1), 74-96. doi: 10.1080/15332861.2021.2011597.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P, Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*. 13(3), 253-266. doi: [10.1177/1094670510375599](https://doi.org/10.1177/1094670510375599).
- Zellmer-Bruhn, M. E., Maloney, M. M., Bhappu, A. D., & Salvador, R. (2008). When do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(1), 41-59. doi:10.1016/j.obhdp.2008.01.004.