Área temática: 12. Marketing
Categoria: ENANGRAD Pleno
Modalidade: Artigo científico

# CAPACIDADES DINÂMICAS DE MARKETING INTERNACIONAL: CRESCIMENTO OU DIVERSIFICAÇÃO? UMA REVISÃO SISTEMÁTICA ATUALIZADA

**Resumo**

Este artigo investiga a evolução da produção acadêmica sobre capacidades dinâmicas de marketing internacional (International dynamic marketing capabilities - IDMC) publicada após a retomada econômica pós-pandemia, tomando como referência uma calibração conceitual anterior do construto, cuja busca sistemática se encerrou em março de 2022, embora publicada apenas em 2024. Por meio de nova revisão sistemática que replica esse protocolo original em Scopus e Web of Science, com filtro ABS/AJG igual ou superior a três estrelas, e que estende a cobertura até fevereiro de 2026, quase quatro anos além do levantamento anterior, a amostra foi ampliada de 20 para 34 estudos, incluindo verificação de replicação da amostra original e codificação híbrida indutivo-dedutiva. Os resultados revelam deslocamentos simultâneos: consolidação editorial na International Marketing Review; inversão geográfica, com concentração em Paquistão e Índia; crescimento da forma híbrida de capacidade (rotina e decisão simultâneas), de 15% para 50%; desaparecimento do desempenho financeiro como consequência testada, substituído por cinco categorias inéditas, entre elas legitimidade e inovação social; e fragmentação teórica em três correntes emergentes, tecnologia digital/IA, resiliência a crises e legitimidade/impacto social, além de um quarto conjunto ainda sem convergência temática. Como primeira atualização sistemática do campo desde o encerramento da busca original, o artigo é parte de um projeto de pesquisa em andamento, que aprofundará em etapa subsequente as direções teóricas identificadas nesta atualização.

**Palavras-chave:** Visão das Capacidades Dinâmicas; Capacidades Dinâmicas de Marketing Internacional; Revisão Sistemática de Literatura; Diversificação Teórica; Pós-pandemia.

**Abstract**

This article investigates the evolution of academic production on International Dynamic Marketing Capabilities (IDMC) published after the post-pandemic economic recovery, taking as reference an earlier conceptual calibration of the construct, whose systematic search closed in March 2022, though only published in 2024. Through a new systematic review that replicates this original protocol in Scopus and Web of Science, applying an ABS/AJG three-star-or-above quality filter, and extending coverage to February 2026, nearly four years beyond the earlier search, the sample was expanded from 20 to 34 studies, including a replication check of the original sample and hybrid inductive-deductive coding. Findings reveal simultaneous shifts: editorial consolidation in the International Marketing Review; a geographic inversion toward Pakistan and India; growth of the hybrid capability form (simultaneous routine and decision), from 15% to 50%; the disappearance of financial performance as a tested consequence, replaced by five novel categories, including legitimacy and social innovation; and theoretical fragmentation into three emerging streams, digital technology/AI, crisis resilience, and legitimacy/social impact, plus a fourth cluster still lacking thematic convergence. As the first systematic update of the field since the original search closed, this article is part of an ongoing research project, which will further develop the theoretical directions identified in this update in a subsequent stage.

**Keywords:** Dynamic Capabilities View; International Dynamic Marketing Capabilities; Systematic Literature Review; Theoretical Diversification; Post-pandemic.

## 1. Introdução

A Visão de Capacidades Dinâmicas (Dynamic Capabilities View - DCV), consolidada por Teece et al. (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), tornou-se uma das principais estruturas para explicar como firmas reconfiguram recursos diante de ambientes instáveis. No marketing internacional, essa perspectiva vem sendo incorporada para explicar como firmas desenvolvem capacidades adaptáveis a mercados externos em mudança constante, sob rótulos nem sempre convergentes entre si.

Antes de 2024, duas revisões sistemáticas tratavam de capacidades de marketing internacional sem tomar a DCV como eixo organizador: Morgan et al. (2018), que classificam essas capacidades sem foco em sua fundamentação na DCV, e Tan e Sousa (2015), que recorrem à DCV apenas para interpretar relações pontuais. Pfajfar, Mitręga e Shoham (2024) situaram aí sua contribuição: a primeira revisão a mapear explicitamente essa produção fundamentada na DCV. A partir de 20 estudos empíricos (2008–2022), os autores procuraram calibrar o construto International Capacidades Dinâmicas de Marketing Internacional (International Dynamic Marketing Capabilities - IDMC), evidenciando inconsistências entre a forma como os estudos definiam e mediam suas capacidades focais e os pressupostos da própria DCV, e propuseram uma agenda de pesquisa segundo o framework Teoria, Contexto e Métodos (TCM). Este último é tratado aqui, como artigo-base.

A busca do artigo-base foi realizada em março de 2022 e o artigo só foi publicado em 2024, um hiato que, por si só, já defasaria um campo em expansão acelerada. Mas há um fator adicional: a busca se encerrou antes da retomada das atividades econômicas após os picos mais agudos da pandemia de Covid-19. A amostra original de 20 estudos não pôde, portanto, capturar a produção científica que emergiu diretamente em resposta a esse contexto, principalmente porque os artigos capturados possivelmente também continham os seus próprios hiatos temporais.

Diante disso, esta revisão realizou nova busca sistemática em fevereiro de 2026, ampliando a amostra de 20 para 34 estudos. O valor desta atualização, no entanto, não se esgota na ampliação numérica: uma leitura possível seria tratar os 14 estudos novos como mera continuidade cronológica dos 20 originais. Mas sim, este artigo parte de leitura alternativa, observando que no período pós-pandêmico, o campo não apenas cresceu, mas parece tê-lo levado a se diversificar, teórica e geograficamente. A diversificação teórica já aparece na incorporação de capacidades habilitadas por tecnologia digital e inteligência artificial, ausentes da amostra original, mas presentes em Zong et al. (2025) e Kumar et al. (2025), ao lado de capacidades de resiliência a choques ambientais extremos, como em Ciszewska-Mlinaric et al. (2024) e Zahoor e Lew (2023). A diversificação geográfica se manifesta na concentração de estudos novos em economias emergentes até então pouco representadas, como Paquistão e Índia.

Com base nesse posicionamento, o estudo busca responder aos seguintes questionamentos: em que medida os estudos (2022–2025) permanecem alinhados aos parâmetros de definição e mensuração calibrados por Pfajfar et al. (2024), e em que medida os desafiam ou ampliam? Que padrões de diversificação teórica (teorias combinadas à DCV, antecedentes, consequências, moderadores) emergem da comparação com a amostra original? Que padrões de diversificação geográfica e metodológica caracterizam os estudos novos frente à agenda de contexto e método do artigo-base? A produção recente sustenta a leitura de um campo que se consolida em torno de um construto unificado, ou sinaliza fragmentação em correntes teoricamente distintas? As seções seguintes apresentam o referencial teórico, o

método, os resultados descritivos, a análise nomológica comparada e a discussão, que retoma diretamente essas quatro perguntas.

## 2. Referencial Teórico: a Dynamic Capabilities View como Fronteira Teórica

### *2.1 A DCV como paradigma: origens e mecanismos centrais*

A DCV desdobra-se de duas tradições anteriores. Da visão evolucionária da firma (Nelson, 1985), adota a ideia de que organizações se adaptam a ambientes em mudança por meio de rotinas que evoluem no tempo, não por decisões plenamente racionais. Da resource-based view (Barney, 1991), assume a premissa de que a vantagem competitiva depende de recursos internos, mas desloca o foco para a capacidade de reconfigurar esses recursos diante de mudanças ambientais (Teece et al., 1997).

Fainshmidt et al. (2016), citados por Gnizy (2019) no estudo sobre dispersão interfirma de capacidades de marketing internacional incluído nesta revisão, distinguem capacidades ordinárias, que sustentam a "aptidão técnica" da firma e refletem "fazer as coisas certas" em ambientes estáveis (Teece, 2014), de capacidades dinâmicas, que sustentam a "aptidão evolutiva". Teece (2007) organiza essas capacidades em três dimensões: sensing, seizing e transforming. Essa tríade é aplicada diretamente ao marketing internacional por diversos estudos revisados, como, por exemplo Chatterjee et al. (2024), que testam como sensing, seizing e transforming de firmas indianas impactam capacidades operacionais, de gestão do conhecimento e de marketing estratégico; Ciszewska-Mlinaric et al. (2024), que tratam a mesma tríade como microfundamentos de capacidades de ordem superior, em linha com Eisenhardt e Martin (2000).

### *2.2 Duas dicotomias que atravessam a DCV*

Peteraf et al. (2013) identificam, no que descrevem como "o elefante na sala" da literatura de capacidades dinâmicas, duas correntes que convivem sob o mesmo rótulo: uma concebe capacidades dinâmicas como rotinas organizacionais complexas, incorporadas à organização como um todo; outra as concebe como habilidades gerenciais e decisões discretas, residentes na competência de gestores específicos. Chatterjee et al. (2024) reproduzem essa distinção ao caracterizar as capacidades de marketing internacional como fundamentadas tanto em processos decisórios gerenciais quanto em rotinas organizacionais complexas (Peteraf et al., 2013; Schilke et al., 2018).

Essa dicotomia de locus (rotina vs. decisão) não esgota, porém, as formas como a DCV são qualificadas na literatura. Uma segunda dicotomia, ortogonal à primeira e menos explorada pelo artigo-base, distingue o escopo de aplicação da capacidade: Ciszewska-Mlinaric et al. (2024) recorrem a Hine et al. (2014) e a Andreeva e Ritala (2016) para diferenciar capacidades dinâmicas "genéricas", de aplicação universal, de capacidades "funcionais", especializadas em uma função organizacional, como marketing. As duas dicotomias são independentes entre si: uma capacidade pode ser, por exemplo, tanto uma rotina organizacional quanto de escopo funcional. Sob essa leitura, a IDMC é, por definição, uma capacidade funcional. A Tabela 1 sintetiza as duas dicotomias e indica onde cada uma reaparece, operacionalizada, ao longo deste artigo.

**Tabela 1. Duas dicotomias conceituais na Dynamic Capabilities View aplicadas à IDMC**

| Dimensão | Polo A | Polo B | Fonte teórica | Onde reaparece neste artigo |
|---|---|---|---|---|
| Locus da capacidade | Rotina organizacional complexa: processos aprendidos, relativamente estáveis, incorporados à organização como um todo | Habilidade gerencial ou decisão discreta: competência de gestores específicos para reconhecer oportunidades e reconfigurar recursos pontualmente | Peteraf et al. (2013) | Seção 6.1 (dicotomia rotina vs. decisão ad hoc); Figura 4; Figura 5, Proposição P2 (capacidade híbrida) |
| Escopo de aplicação | Capacidade dinâmica genérica ou de aprendizagem: aplicação universal, não restrita a nenhuma função organizacional | Capacidade dinâmica funcional ou específica de domínio: especializada em uma função particular, como marketing | Hine et al. (2014); Andreeva & Ritala (2016), via Ciszewska-Mlinaric et al. (2024) | Fundamenta por que a IDMC é tratada, por definição, como capacidade funcional ao longo de toda a revisão |

### *2.3 Critérios de alinhamento à DCV: por que definição e mensuração importam*

A aplicação da DCV ao marketing internacional enfrenta um problema recorrente: a distância entre a referência teórica que um estudo declara e a forma como efetivamente define e mede sua capacidade focal. Barrales-Molina et al. (2014) argumentam que numerosos estudos invocam a DCV sem que suas definições operacionais reflitam as premissas do paradigma; Mitręga (2020) chega a diagnóstico semelhante ao criticar a imprecisão conceitual recorrente no campo.

É essa preocupação que justifica os três critérios de triagem aplicados nesta revisão a cada um dos 34 estudos: referência geral à DCV (C1); definição do construto alinhada à DCV (C2), isto é, se a definição textual reflete reconfiguração de recursos em resposta a mudanças ambientais, e não apenas capacidades ordinárias reformuladas com vocabulário de “capacidade dinâmica”; e mensuração alinhada à DCV (C3), isto é, se os itens de medida capturam mudança e reconfiguração, e não desempenho estático. É inteiramente possível que um estudo atenda a C1 sem que C2 ou C3 reflitam a mesma tradição, prática recorrente o bastante para ser descrita como “má prática” na aplicação do paradigma (Schilke et al., 2018). A classificação individual dos 34 estudos nesses três critérios integra o instrumento de extração do projeto e é retomada, de forma agregada, na seção 4.4.

## 3. Método

Esta revisão adota o desenho de revisão sistemática conduzido por Pfajfar et al. (2024), replicando seu protocolo de busca, critérios de elegibilidade e codificação híbrida indutivo-dedutiva (Fereday & Muir-Cochrane, 2006; Sandberg & Aarikka-Stenroos, 2014). A busca foi conduzida em fevereiro de 2026 em Scopus e Web of Science. Na Scopus, o string booleano de Pfajfar et al. (2024, p. 239) foi replicado literalmente, removendo apenas a restrição de data (busca original em março de 2022), com os mesmos termos de capacidade de marketing (marketing/branding/CRM/social media marketing capability ou competency) combinados a termos de internacionalização (international, foreign, global, transnational, multinational, export) e restritos a artigos revisados por pares em inglês. Na Web of Science, base ausente do desenho original e incorporada nesta atualização para reduzir viés de indexação única (Paul & Criado, 2020), a busca seguiu a mesma lógica, adaptada à sintaxe da base, sem termos adicionais.

A busca na Scopus retornou 1.130 registros; a Web of Science, 699. Após deduplicação, chegou-se a 37 candidatos únicos para triagem de título e resumo (Figura 1). Aplicou-se o filtro de qualidade ABS/AJG (três estrelas ou mais), na edição de 2024, vigente no momento da busca (o artigo-base usou a edição de 2019, diferença relevante para a verificação de replicação abaixo). Os critérios de inclusão

e exclusão replicaram integralmente os do artigo-base: inclusão de estudos sobre estratégias de marketing internacional fundamentados na DCV (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997); exclusão de estudos em que a capacidade de marketing é variável secundária, em que a referência à DCV é ex-post, critério aplicado para excluir Liu, Gao e Jia (2025) e Zou, Fang e Zhao (2003), e de revisões sistemáticas. Acrescentou-se um filtro de estabilidade editorial: registros "artigo no prelo" foram excluídos, replicando a restrição DOCTYPE = "ar" da sintaxe original. A aplicação desses critérios aos 37 candidatos resultou em 9 exclusões e 6 confirmações na auditoria de consistência, totalizando 34 estudos (20 originais + 14 novos).

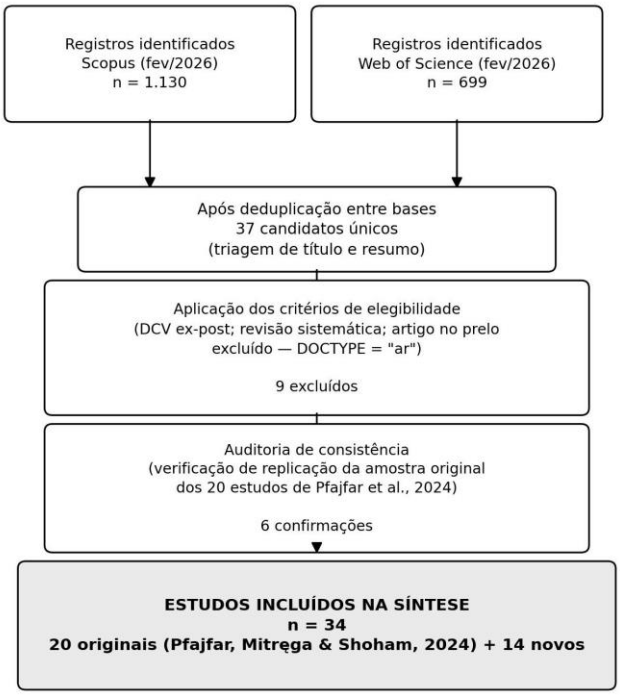


**Figura 1. Fluxo de identificação, elegibilidade e inclusão dos estudos**
*Fonte: elaborado pelos autores, com base no protocolo replicado de Pfajfar et al. (2024).*

Um passo específico desta atualização foi a verificação de replicação da amostra original: a conferência de que os 20 estudos de Pfajfar et al. (2024) permaneceriam presentes na amostra ampliada, dado um protocolo replicado, mas não idêntico (nova base, nova edição ABS/AJG, nova janela de busca). A verificação confirmou a presença de todos os 20; a diferença esteve apenas no momento de identificação, a maioria pelos resultados automatizados, um subconjunto confirmado na auditoria manual célula a célula contra a Tabela 1 do artigo-base. A hipótese mais plausível para essa diferença é a mudança de edição da lista ABS/AJG (2019 para 2024), que pode ter alterado a classificação de um ou mais periódicos entre edições; permanece hipótese, não achado confirmado.

A extração dos 34 estudos usou um instrumento padronizado de dez blocos temáticos, identificação, critérios de alinhamento à DCV com evidência textual literal, contexto, métodos, teorias complementares, terminologia e forma da capacidade focal, itens de mensuração, rede nomológica e insumos para síntese teórica, reproduzindo para os 14 estudos novos a mesma granularidade aplicada por Pfajfar et al. (2024) aos 20 originais. Para garantir confiabilidade (Belur et al., 2021), todas as classificações categóricas foram confrontadas com evidência textual literal extraída diretamente dos artigos-fonte.

Os 34 estudos foram classificados em quatro eixos: (1) aderência às premissas da DCV, em três critérios, C1, C2 e C3, codificados como atendido, não atendido ou parcialmente atendido; (2) periódico de publicação; (3) contexto empírico, país, faixa de renda (Banco Mundial), indústria e natureza B2B/B2C; e (4) método de pesquisa. Em cada eixo, os 20 estudos originais foram mantidos exatamente como classificados por Pfajfar et al. (2024), e os 14 novos classificados pelos mesmos critérios, preservando comparabilidade direta.

## 4. Resultados Descritivos

### *4.1 Panorama temporal*

A Figura 2 situa a distribuição da amostra ao longo do tempo. A produção sobre IDMC não cresceu de forma linear: após início esparso entre 2008 e 2018 e consolidação relativa entre 2019 e 2022, o intervalo 2023–2025 concentra a maior densidade de publicações. Sete dos catorze estudos novos foram publicados só em 2024, seguidos de recuo parcial em 2025 (Khan *et al.*, 2025; Kumar et al., 2025; Zong et al., 2025). Matanda e Ewing (2012), único estudo novo anterior à pandemia, foi confirmado elegível na auditoria de consistência. Neste, a causa de sua ausência na amostra original de Pfajfar et al. (2024) não pôde ser determinada com precisão e não é inferida aqui.

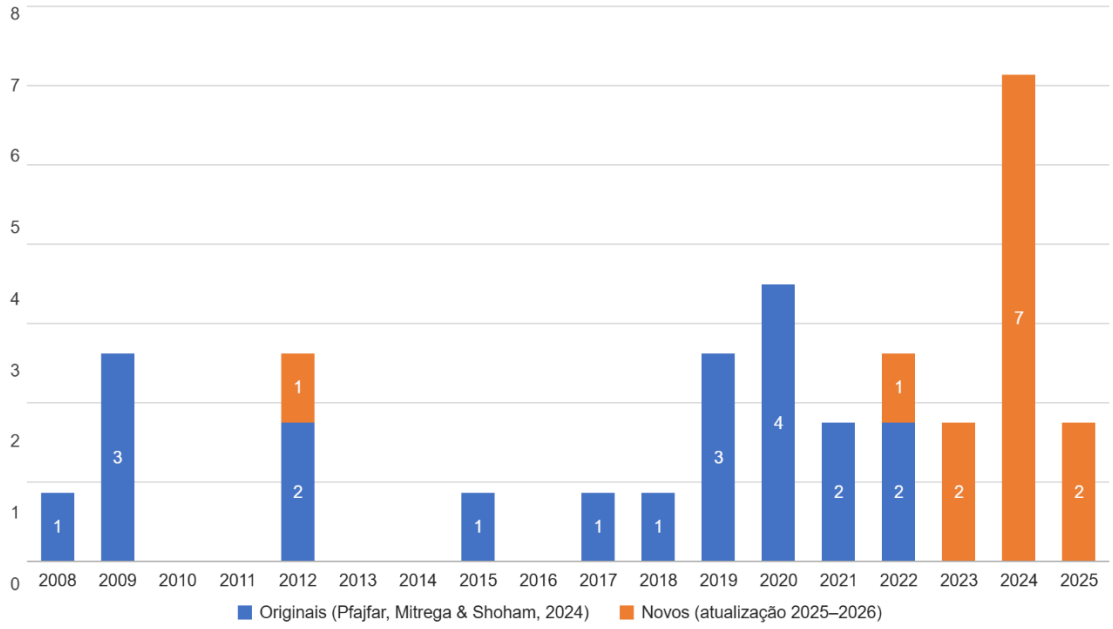


**Figura 2. Número de estudos revisados por ano de publicação (2008–2025)**
*Fonte: elaborado pelos autores, com base no protocolo replicado de Pfajfar et al. (2024).*

### *4.2 Periódico dominante*

Na amostra original, o Journal of Business Research liderava (30%, 6/20), com a International Marketing Review (IMR) em segundo (25%, 5/20). Nos estudos novos, a IMR passa a concentrar 64,3% (9/14), enquanto o JBR desaparece (0/14); no total consolidado, a IMR responde por 41,2% (14/34), consolidando-se como periódico de referência do campo.

### *4.3 Contexto geográfico e de renda*

Na amostra original, a distribuição por renda era equilibrada (45% alta renda, 45% não alta), com a China presente em múltiplos estudos. Nos estudos novos, 64%

(9/14) são de renda não alta contra 29% (4/14) de alta renda. O Paquistão é o país mais recorrente (Irfan *et al*., 2023; Khan *et al*., 2024; Khan *et al*., 2025; Zahoor & Lew, 2023), seguido pela Índia (Chatterjee et al., 2024; Kumar et al., 2025), respondendo à recomendação do artigo-base por mais estudos sobre economias de renda média/baixa, embora concentrada em poucos países.

### *4.4 Natureza da capacidade focal*

Todos os 34 estudos atendem a C1. Em C2 e C3, apenas seis atendem plenamente a ambos, três originais (Boso et al., 2019; Fang & Zou, 2009; Mitręga et al., 2021) e três novos (Zahoor & Lew, 2023; Ciszewska-Mlinaric et al., 2024; Khan et al., 2024), sugerindo que o alinhamento pleno permanece raro, conforme sintetiza a Tabela 2. Quanto à forma híbrida, apenas 15% da amostra original (Buccieri et al., 2020; Hoque et al., 2022a; Hoque et al., 2022b) a descrevia; nos novos, a proporção salta para 50% (7/14), deslocamento retomado na Tabela 3.

**Tabela 2. Alinhamento dos 34 estudos aos critérios de definição e mensuração da DCV**

| Critério | O que avalia | Amostra original (n=20) | Estudos novos (n=14) | Total (n=34) |
|---|---|---|---|---|
| C1 | Referência geral à DCV (citação explícita de Teece et al., 1997 ou Eisenhardt & Martin, 2000) | 20/20 (100%) | 14/14 (100%) | 34/34 (100%) |
| C2 | Definição do construto alinhada à DCV (reconfiguração de recursos, não capacidade ordinária) | 3/20 plenamente (Boso, 2019; Fang & Zou, 2009; Mitręga, 2021) | 3/14 plenamente (Zahoor & Lew, 2023; Ciszewska-Mlinaric, 2024; Khan et al., 2024) | 6/34 (18%) |
| C3 | Mensuração alinhada à DCV (itens capturam mudança/reconfiguração, não desempenho estático) | mesmos 3 estudos de C2 | mesmos 3 estudos de C2 | 6/34 (18%) |

### *4.5 Síntese comparativa*

As cinco dimensões (periódico, renda, natureza da capacidade, consequência dominante e método) convergem na Tabela 3, construída especificamente para esta atualização, sem equivalente em Pfajfar et al. (2024).

Quanto ao método, a amostra original era dominada por pesquisa quantitativa (apenas 10%, 2/20, exclusivamente qualitativos: Davcik et al., 2021; Evers et al., 2012), com SEM covariance-based e PLS predominantes. Nos estudos novos, a participação qualitativa quase triplica (29%, incluindo Matanda & Ewing, 2012; Tiwari & Korneliussen, 2022), e os quantitativos se diversificam entre PLS-SEM, CB-SEM e regressão hierárquica, rompendo a uniformidade original (70% SEM covariance-based). Em conjunto, as cinco dimensões convergem para um mesmo diagnóstico: a produção pós-pandêmica deslocou seu centro de gravidade em frentes editorial, geográfica, conceitual e metodológica simultâneas.

**Tabela 2. Comparativo entre a amostra original (2008–2022) e a atualização (2023–2025)**

| Dimensão | Original (n=20) | Atualização (n=14) | Leitura |
|---|---|---|---|
| Periódico dominante | Journal of Business Research (6/20, 30%); IMR em 2º lugar (5/20, 25%) | International Marketing Review (9/14, 64%) | IMR se consolida como periódico de referência do campo; JBR desaparece dos estudos novos (0/14). |
| Contexto de renda do país | 45% alta renda (9/20); 45% não alta (9/20) — equilíbrio | 64% não alta renda (9/14); 29% alta renda (4/14) | Inversão do padrão: de equilíbrio para predominância de contextos emergentes, respondendo à chamada do artigo-base. |
| Natureza da capacidade focal | 15% híbrida (3/20: Buccieri, 2020; Hoque, 2022a, b) | 50% híbrida (7/14) | Mais de 3x de aumento. O modelo rotina OU decisão rápida parece cada vez menos suficiente. |

| Dimensão | Original (n=20) | Atualização (n=14) | Leitura |
|---|---|---|---|
| Consequência dominante | Financial performance em 35% (7/20); sem categorias fora do trio financeiro / exportação/inovação | Financial performance ausente (0/14); 36% (5/14) testam consequências inteiramente novas | Deslocamento do desempenho financeiro para consequências mais diversificadas, sugere maturação teórica. |
| Método de pesquisa | Métodos qualitativos em 10% (2/20) | Métodos qualitativos em 29% (4/14) | Quase triplicou a participação qualitativa, resposta direta à recomendação do artigo-base. |

## 5. Rede Nomológica: Antecedentes, Consequências e Moderadores

### *5.1 Visão geral*

Assim como Pfajfar et al. (2024) sintetizaram as conexões empíricas entre capacidades focais e demais construtos em representação gráfica única, esta atualização estende essa síntese aos 34 estudos. A Figura 3 apresenta a contrapartida visual, atualizada.

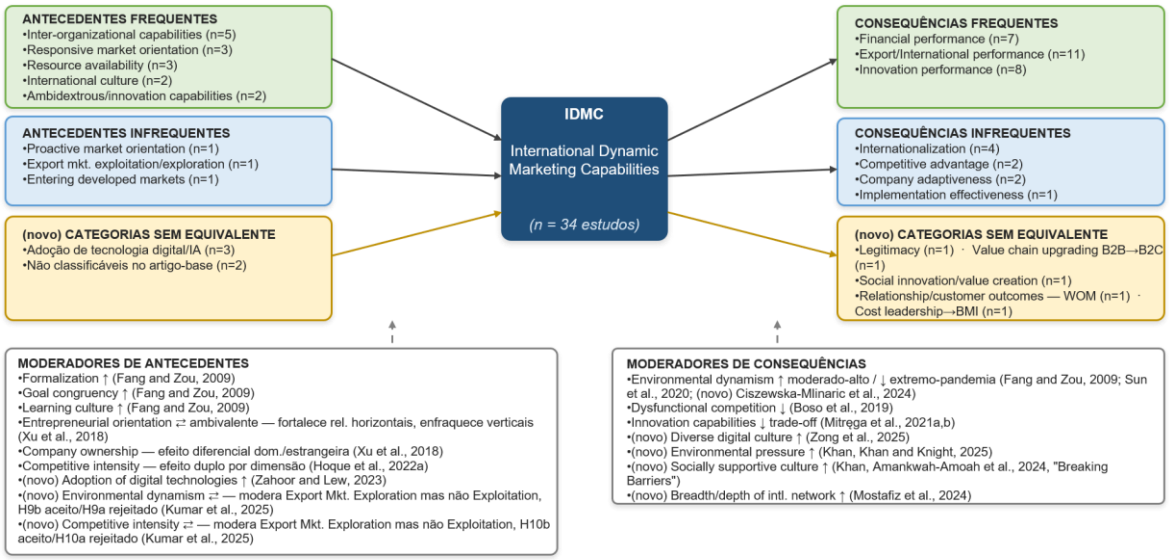


**Figura 3. Síntese gráfica da rede nomológica das IDMC**

*Nota: ↑fortalece ↓enfraquece ⇄ efeito ambivalente (novo) = fonte da atualização, sem equivalente no artigo-base*

### *5.2 Antecedentes: continuidade parcial e uma frente nova*

Três categorias já identificadas por Pfajfar et al. (2024) permanecem as mais recorrentes: capacidades inter-organizacionais (n=5), reforçada por evidência sobre flexibilidade estratégica de alianças (Zahoor & Lew, 2023) e relacionamentos comprador-fornecedor de longo prazo (Irfan et al., 2023); orientação de mercado responsiva (n=3); e disponibilidade de recursos (n=3), sem adições da atualização. A novidade mais substantiva é uma categoria sem equivalente no artigo-base: adoção de tecnologia digital e IA (n=3), avatares humanos digitais (Oliveira et al., 2024), affordances de big data e analytics de IA em sensing (Zong et al., 2025), e capacidades de IA como antecedente indireto mediado por exploração/exploitação de mercado (Kumar et al., 2025).

### *5.3 Consequências: do tripé financeiro-exportação-inovação à diversificação*

Financial performance permanece exclusivamente composta por estudos originais (n=7), nenhum estudo novo testa desempenho financeiro. Export/international performance (n=11) e innovation performance (n=8) seguem recebendo contribuições novas. Mais reveladora é a seção de consequências sem

equivalente no artigo-base: legitimidade (Rivero-Gutierrez et al., 2024); upgrading de cadeia de valor, transição B2B para B2C (Irfan *et al*., 2023); inovação social (Khan *et al*., 2024); desfechos relacionais e de cliente (Akter *et al*., 2024); e liderança em custos como via para inovação de modelo de negócio (Khan *et al.*, 2025). Esses cinco novos desfechos (36% dos estudos novos) não se agrupam em torno de um único tema substituto ao desempenho financeiro.

### *5.4 Moderadores: efeitos ambivalentes e não lineares*

Kumar *et al*. (2025) testa o dinamismo ambiental como moderador entre capacidades de IA e as duas orientações estratégicas: o efeito se confirma para exploração de mercado, mas não para exploitação. O caso mais consequente está em Ciszewska-Mlinaric *et al*. (2024): o dinamismo ambiental extremo (choque pandêmico) enfraquece o efeito das IDMCs sobre performance internacional, tensionando a leitura da amostra original, em que o dinamismo fortalece esse elo (Fang & Zou, 2009; Sun *et al*., 2020), em linha com a DCV (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece *et al*., 1997). O próprio artigo-base já registrava divergência empírica não resolvida quanto a essa relação (Girod & Whittington, 2017; Schilke, 2014a, *apud* Pfajfar *et al*., 2024). Uma leitura plausível, não testável com os dados desta revisão, é um efeito não monotônico: dinamismo moderado fortaleceria as capacidades dinâmicas, enquanto dinamismo extremo ultrapassaria um limiar que compromete a própria capacidade de resposta da firma. Ampliando o repertório de moderadores do artigo-base, os estudos novos acrescentam diversidade de cultura digital (Zong *et al*., 2025), pressão ambiental fortalecendo o elo entre agilidade, liderança em custos e inovação de modelo de negócio (Khan *et al.*, 2025), cultura socialmente favorável (Khan *et al*., 2024) e abrangência da rede internacional (Mostafiz *et al*., 2024).

## 6. Discussão

### *6.1 Da dicotomia à hibridização*

O modelo de Pfajfar et al. (2024) organiza a capacidade focal em três eixos, contexto ambiental, essência da capacidade e tipo de recurso transformado, com a essência descrita como escolha binária entre rotina (processos estáveis) e decisão *ad hoc* (resposta gerencial rápida), construída sobre amostra em que apenas 15% dos estudos (3/20) escapavam a essa alternativa. A Figura 4 reproduz essa dicotomia original e situa, ao lado dela, o padrão híbrido emergente. Os achados desta atualização pressionam essa dicotomia: a proporção de estudos que descrevem forma híbrida salta para 50% entre os novos (7/14) e chega a 29% (10/34) na amostra completa, sugerindo uma capacidade que sustenta rotina e decisão rápida em paralelo, não que alterna entre elas.

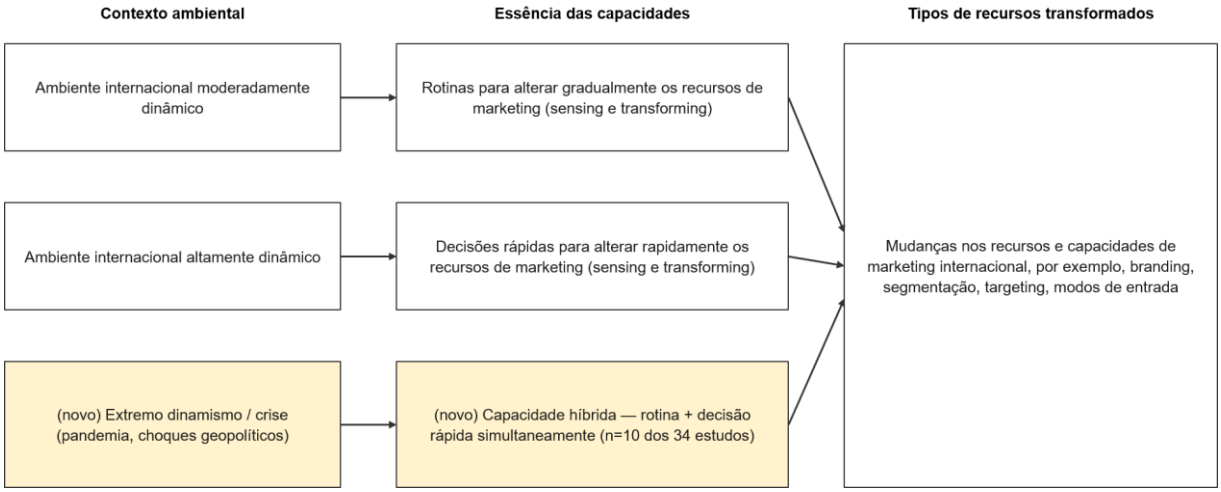


**Figura 4. Síntese conceitual das IDMC — atualizada**

*Nota: linhas 1–2 reproduzem a conceitualização original de Pfajfar et al. (2024); linha 3 (novo) apresenta o padrão híbrido identificado (10/34 estudos).*

### *6.2 As três correntes da diversificação pós-pandêmica*

A Figura 6 organiza a trajetória em três fases: fundação empírica (2008–2018), DCV combinada à RBV, custos de transação e aprendizagem; consolidação em torno de desempenho (2019–2022), dominada por SEM covariance-based e um tripé financeiro-exportação-inovação; e fase pós-pandêmica (2023–2025), bifurcada em três correntes simultâneas.

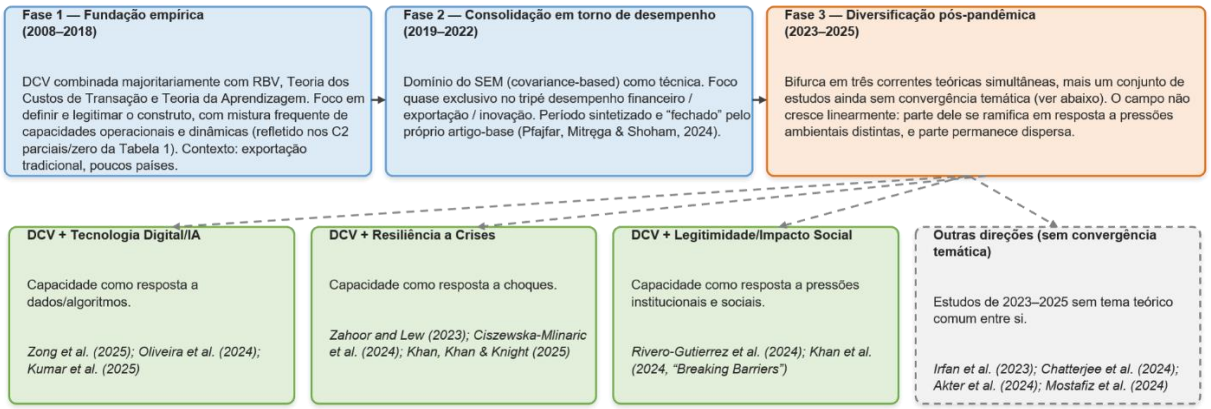


**Figura 6. Trajetória teórica da pesquisa em IDMC (2008–2025)**

*Fonte: elaborado pelos autores, com base na classificação de teorias e no ano de publicação dos 34 estudos revisados.*

A primeira combina DCV com tecnologia digital e IA (Zong *et al*., 2025; Oliveira *et al*., 2024; Kumar *et al*., 2025). A segunda, com resiliência e gestão de crise (Zahoor & Lew, 2023; Ciszewska-Mlinaric *et al*., 2024; Khan *et al*., 2025). A terceira desloca o foco para legitimidade e impacto social (Rivero-Gutierrez *et al*., 2024; Khan, Amankwah-Amoah *et al*., 2024). As três organizam oito dos catorze estudos novos; os quatro restantes (Irfan *et al*., 2023; Chatterjee *et al*., 2024; Akter *et al*., 2024; Mostafiz *et al.,* 2024) não convergem em nenhum tema comum. Reforça a plausibilidade da primeira corrente um artigo conceitual excluído da síntese empírica por não ter dados: Bargoni *et al*. (2024) propõe growth hacking como bloco de construção necessário para IDMCs, indício de que essa integração já circulava antes mesmo dos estudos empíricos revisados virem a testá-la.

## 7. Agenda de Pesquisa

A Tabela 4 consolida as recomendações futuras segundo o framework Teoria, Contexto e Métodos (TCM) de Pfajfar et al. (2024): os itens originais permanecem inalterados, somados às recomendações que emergem dos 14 estudos novos.

**Tabela 4. Agenda de Pesquisa: framework Teoria, Contexto e Métodos (TCM)**

| Eixo | Recomendações originais (Pfajfar et al., 2024) | Recomendações novas (desta atualização) |
|---|---|---|
| Teoria | Conceitualizações consistentes com os limites da DCV; uso mais amplo de conceitos da literatura de marketing internacional; ligações com outras perspectivas teóricas (dependência de recursos, custos de transação, versatilidade de recursos); rigor conceitual e terminológico. | Integrar IDMC a tecnologia digital/IA (Zong et al., 2025; Oliveira et al., 2024; Kumar et al., 2025); investigar ligação com inovação social (Khan et al., 2024); IDMC como meta-capacidade que direciona cost leadership (Khan et al., 2025); integrar DCV a teorias de resiliência/crise (Ciszewska-Mlinaric et al., 2024; Zahoor & Lew, 2023); ligação entre capacidades comprador-fornecedor e ascensão na cadeia de valor (Irfan et al., 2023); testar versatilidade de recursos (Nason & Wiklund, 2018) em outros países em transformação. |
| Contexto | Micro building blocks das capacidades focais em mercados/indústrias específicas; estudos em países de renda média/baixa; pesquisa comparativa internacional; mecanismos e condições de contorno do impacto sobre performance. | Contextos de crise extrema e choques geopolíticos (Ciszewska-Mlinaric et al., 2024; Zahoor & Lew, 2023; Khan *et al*., 2025); replicação em mais mercados emergentes, além de Paquistão (4/14) e Índia; indústrias criativas e serviços B2B digitais (Zong et al., 2025; Akter et al., 2024); relações comprador-fornecedor e ascensão na cadeia de valor (Irfan et al., 2023); perspectiva de usuários finais em tecnologias emergentes (Oliveira et al., 2024). |
| Métodos | Abordagem qualitativa e aprofundada para explorar formas e dimensões das capacidades focais; mensuração não tautológica; abordagens orientadas a processo (estudos longitudinais). | Dados objetivos de performance, não apenas autorreportados (Zahoor & Lew, 2023; Khan et al., 2024); métodos mistos (Khan et al., 2024; Akter et al., 2024); desenho longitudinal para efeitos de crises ao longo do tempo (Ciszewska-Mlinaric et al., 2024; Zong et al., 2025); amostras multi-informante (Chatterjee et al., 2024); uso de CB-SEM com verificação de viés de método comum (Kumar et al., 2025). |

## 8. Conclusão

Esta revisão atualizou o mapeamento de Pfajfar et al. (2024), ampliando a amostra de 20 para 34 estudos e estendendo a cobertura ao período pós-pandêmico. Mais do que crescimento numérico, os dados mostram deslocamento de centro de gravidade em múltiplas frentes simultâneas: periódico de referência (JBR para IMR), contexto geográfico (equilíbrio para predominância emergente), natureza da capacidade focal (polos únicos para forma híbrida em um terço da amostra), consequência dominante (desempenho financeiro extinto, substituído por legitimidade, inovação social e desfechos relacionais) e corpo teórico (bifurcação em três correntes, mais um conjunto ainda disperso).

A mudança de edição ABS/AJG (2019 para 2024), como uma limitação, introduz fonte potencial de inconsistência entre critérios de seleção, mitigada pela verificação de replicação da amostra original. A busca, executada em fevereiro de 2026, não captura estudos publicados após agosto de 2025. O crescimento da forma híbrida parte de base pequena (14 estudos), e a diversificação geográfica concentra-se em Paquistão e Índia. Destacam-se como direções a pesquisas futuras desenhos longitudinais para testar a trajetória do dinamismo ambiental e distinguir hibridização real de variação terminológica, e replicação em economias emergentes além de Paquistão e Índia (detalhamento completo na Tabela 4).

Enquanto a principal contribuição de Pfajfar et al. (2024) foi calibrar o construto de IDMC em relação às suas origens na DCV; a contribuição desta atualização foi mostrar que essa calibração retratou o campo em um momento específico de sua trajetória, momento que já não é o atual. Contudo, como esta pesquisa ainda está em

andamento, as próximas etapas aprofundarão pontos que o limite de páginas deste trabalho não permite desenvolver aqui, entre eles o exame do possível efeito curvilíneo do dinamismo ambiental sobre a relação IDMC-performance e as tensões estruturais não resolvidas identificadas ao longo da revisão

## Declaração de uso de IAG nesta Pesquisa

O modelo de linguagem ChatGPT-4, da OpenAI, foi utilizado para estruturar as etapas iniciais de identificação e extração de dados dos artigos, a partir de um prompt elaborado com base no artigo-base (Pfajfar, Mitręga & Shoham, 2024). Posteriormente, o modelo Claude Sonnet 5, da Anthropic, foi utilizado para revisão adicional da extração de dados dos artigos incluídos na revisão sistemática, cujos resultados foram conferidos pelos autores e submetidos a revisão humana adicional, em processo de tripla conferência (extração assistida por IA, conferência dos autores contra o texto-fonte dos artigos, e revisão humana final). Adicionalmente, o Claude foi utilizado como ferramenta de apoio na redação e formatação do texto, a partir de diretrizes, decisões e revisões fornecidas pelos autores em cada etapa. Os autores assumem integral responsabilidade pelo conteúdo final do trabalho, incluindo eventuais imprecisões decorrentes do uso dessas ferramentas.

## Agradecimento

Este trabalho contou com o apoio do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), com fomento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

## Referências

Akter, S., Mohiuddin Babu, M., Hossain, T. M. T., Dey, B. L., Liu, H., & Singh, P. (2024). Omnichannel management capabilities in international marketing: The effects of word of mouth on customer engagement and customer equity. International Marketing Review, 41(1), 42–73. https://doi.org/10.1108/IMR-09-2022-0203

Andreeva, T., & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. Baltic Journal of Management, 11(3), 238–259. https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0049

Asseraf, Y., & Shoham, A. (2019). Crafting strategy for international marketing: Outside-in or inside-out? International Marketing Review, 36(6), 859–886. https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0016

Bargoni, A., Jabeen, F., Santoro, G., & Ferraris, A. (2024). Growth hacking and international dynamic marketing capabilities: A conceptual framework and research propositions. International Marketing Review, 41(1), 74–106. https://doi.org/10.1108/IMR-07-2022-0156

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. International Journal of Management Reviews, 16(4), 397–416. https://doi.org/10.1111/ijmr.12026

Bei, Z., & Gielens, K. (2020). Overcoming institutional and infrastructure weaknesses in China via online third-party marketplaces. Journal of International Marketing, 28(2), 3–19. https://doi.org/10.1177/1069031X20915850

Belur, J., Tompson, L., Thornton, A., & Simon, M. (2021). Interrater reliability in systematic review methodology: Exploring variation in coder decision-making. Sociological Methods and Research, 50(2), 837–865. https://doi.org/10.1177/0049124118799372

Blesa, A., & Ripollés, M. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. International Marketing Review, 25(6), 651–673. https://doi.org/10.1108/02651330810915574

Boso, N., Adeola, O., Danso, A., & Assadinia, S. (2019). The effect of export marketing capabilities on export performance: Moderating role of dysfunctional competition. Industrial Marketing Management, 78, 137–145. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.006

Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. International Business Review, 29(2), Artigo 101639. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101639

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2024). Examining the marketing performance of the firms from an international dynamic marketing capability perspective: Moderating role of marketing leadership team. International Marketing Review, 41(1), 138–161. https://doi.org/10.1108/IMR-05-2022-0107

Ciszewska-Mlinaric, M., Siemieniako, D., & Wójcik, P. (2024). International dynamic marketing capabilities and international performance during the pandemic: A study of export manufacturers from Poland. International Marketing Review, 41(1), 162–198. https://doi.org/10.1108/IMR-08-2022-0181

Davcik, N. S., Cardinali, S., Sharma, P., & Cedrola, E. (2021). Exploring the role of international R&D activities in the impact of technological and marketing capabilities on SMEs' performance. Journal of Business Research, 128, 650–660. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.042

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E

Eng, T.-Y., & Spickett-Jones, J. G. (2009). An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong. Journal of World Business, 44(4), 463–475. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.01.002

Evers, N., Andersson, S., & Hannibal, M. (2012). Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark. Journal of International Marketing, 20(4), 46–71. https://doi.org/10.1509/jim.12.0077

Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension. Journal of Management Studies, 53(8), 1348–1380. https://doi.org/10.1111/joms.12213

Fang, E. E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. Journal of International Business Studies, 40(5), 742–761. https://doi.org/10.1057/jibs.2008.96

Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. International Journal of Qualitative Methods, 5(1), 80–92. https://doi.org/10.1177/160940690600500107

Gao, Y., Liu, S., & Yang, L. (2025). Artificial intelligence and innovation capability: A dynamic capabilities perspective. International Review of Economics & Finance, 98(6), Article 103923. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103923

Girod, S. J., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. Strategic Management Journal, 38(5), 1121–1133. https://doi.org/10.1002/smj.2543

Gnizy, I. (2019). The role of inter-firm dispersion of international marketing capabilities in marketing strategy and business outcomes. Journal of Business Research, 105, 214–226. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.015

Hine, D., Parker, R., Pregelj, L., & Verreynne, M.-L. (2014). Deconstructing and reconstructing the capability hierarchy. Industrial and Corporate Change, 23(5), 1299–1325. https://doi.org/10.1093/icc/dtt046

Hoque, M. T., Ahammad, M. F., Tzokas, N., Tarba, S., & Nath, P. (2022a). Eyes open and hands on: Market knowledge and marketing capabilities in export markets. International Marketing Review, 39(3), 431–462. https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0003

Hoque, M. T., Nath, P., Ahammad, M. F., Tzokas, N., & Yip, N. (2022b). Constituents of dynamic marketing capability: Strategic fit and heterogeneity in export performance. Journal of Business Research, 144, 1007–1023. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.011

Hsu, C.-W., & Chen, H. (2009). Foreign direct investment and capability development: A dynamic capabilities perspective. Management International Review, 49(5), 585–605. https://doi.org/10.1007/s11575-009-0012-9

Irfan, I., Au, A. K. M., Khurshid, F., & Chan, F. T. S. (2023). Learning by supplying to climb the value chain: Suppliers' transition from B-to-B to B-to-C. Supply Chain Management: An International Journal, 28(4), 641–665. https://doi.org/10.1108/SCM-12-2021-0551

Khan, H., Amankwah-Amoah, J., Lee, R., Knight, G., & Hussain, N. (2024). Breaking barriers: How do the marketing capabilities of emerging-market micro-multinationals drive social innovation? Management International Review, 64, 701–726. https://doi.org/10.1007/s11575-024-00538-4

Khan, H., Khan, Z., & Knight, G. (2025). International marketing agility and cost leadership strategies of frontier emerging market exporters in advanced economy markets. International Business Review, 34, Artigo 102422. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102422

Konwar, Z., Papageorgiadis, N., Ahammad, M. F., Tian, Y., McDonald, F., & Wang, C. (2017). Dynamic marketing capabilities, foreign ownership modes, sub-national locations and the performance of foreign affiliates in developing economies. International Marketing Review, 34(5), 674–704. https://doi.org/10.1108/IMR-01-2016-0004

Kumar, S., Vandana, Kumar, V., Chatterjee, S., Mariani, M., & De Massis, A. (2025). The role of artificial intelligence capabilities in enhancing export performance: A study of ambidexterity and dynamic capabilities. International Marketing Review, 42(4), 698–714. https://doi.org/10.1108/IMR-10-2024-0426

Matanda, T., & Ewing, M. T. (2012). The process of global brand strategy development and regional implementation. International Journal of Research in Marketing, 29(1), 5–12. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.11.002

Mitręga, M. (2020). Dynamic marketing capability – Refining the concept and applying it to company innovations. Journal of Business & Industrial Marketing, 35(2), 193–203. https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0007

Mitręga, M., Siemieniako, D., Makkonen, H., Kubacki, K., & Bresciani, S. (2021a). Versatile capabilities for growth in the context of transforming countries: Evidence from Polish manufacturing companies. Journal of Business Research, 134, 156–170. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.038

Mitręga, M., Spacil, V., & Pfajfar, G. (2021b). Co-creating value in post-communists contexts: Capability perspective. Journal of Services Marketing, 35(2), 169–181. https://doi.org/10.1108/JSM-03-2019-0114

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 40(2), 271–289. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0

Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. Journal of International Marketing, 26(1), 61–95. https://doi.org/10.1509/jim.17.0056

Mostafiz, M. I., Ahmed, F. U., Ibrahim, F., & Tarba, S. Y. (2024). Innovation and commercialisation: The role of the international dynamic marketing capability in Malaysian international entrepreneurial firms. International Marketing Review, 41(1), 199–236. https://doi.org/10.1108/IMR-10-2022-0241

Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. Journal of Management, 44(1), 32–60. https://doi.org/10.1177/0149206315610635

Nelson, R. R. (1985). An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press.

Oliveira, F. G., Belitski, M., Kakabadse, N., & Theodorakopoulos, N. (2024). Unveiling the potential of digital human avatars in modern marketing strategies. International Marketing Review, 42(4), 527–555. https://doi.org/10.1108/IMR-12-2023-0339

Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? International Business Review, 29(4), Artigo 101717. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717

Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. Strategic Management Journal, 34(12), 1389–1410. https://doi.org/10.1002/smj.2078

Pfajfar, G., Mitręga, M., & Shoham, A. (2024). Systematic review of international marketing capabilities in dynamic capabilities view – Calibrating research on international dynamic marketing capabilities. International Marketing Review, 41(1), 237–272. https://doi.org/10.1108/IMR-12-2022-0276

Rivero-Gutierrez, L., Cabanelas, P., Diez-Martin, F., & Blanco-Gonzalez, A. (2024). How can companies boost legitimacy in international markets? A dynamic marketing capabilities approach. International Marketing Review, 41(1), 273–300. https://doi.org/10.1108/IMR-09-2022-0215

Sandberg, B., & Aarikka-Stenroos, L. (2014). What makes it so difficult? A systematic review on barriers to radical innovation. Industrial Marketing Management, 43(8), 1293–1305. https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2014.08.003

Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. Strategic Management Journal, 35(2), 179–203. https://doi.org/10.1002/smj.2099

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. Academy of Management Annals, 12(1), 390–439. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014

Sun, W., Ding, Z., Xu, X., & Cui, K. (2020). Internationalization and firm default risk: The roles of environmental dynamism and marketing capability. Journal of Business Research, 121, 142–153. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.027

Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. International Marketing Review, 32(1), 78–102. https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies, 45, 8–37. https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tiwari, S. K., & Korneliussen, T. (2022). Entrepreneurial internationalisation of Nepalese artisanal firms: A dynamic capabilities perspective. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 28(6), 1369–1390. https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2020-0635

Wang, F. (2020). Digital marketing capabilities in international firms: A relational perspective. International Marketing Review, 37(3), 559–577. https://doi.org/10.1108/IMR-04-2018-0128

Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2015). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(2), 221–239. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0382-9

Wójcik, P. (2015). Exploring links between dynamic capabilities perspective and resource-based view: A literature overview. International Journal of Management and Economics, 45(1), 83–107. https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0017

Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A. (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. Journal of Business Research, 86, 141–152. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.038

Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: Strategic flexibility and digital technologies. International Marketing Review, 40(5), 1158–1187. https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0350

Zong, Z., Anwar, M. A., Khan, S., Asmi, F., & Hussain, N. (2025). Big-data AI analytics in value-chain innovation and international marketing strategy: Insights from SMEs in cultural and creative industries. International Marketing Review, 42(4), 556–584. https://doi.org/10.1108/IMR-02-2024-0049

Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese exporters. Journal of International Marketing, 11(4), 32–55. https://doi.org/10.1509/jimk.11.4.32.20145