

O mix de marketing do alimento Halal produzido e exportado pelas empresas brasileiras

The Marketing Mix for Halal Food Produced and Exported by Brazilian Companies

 Luana Lopes de Oliveira¹

 Thelma Valéria Rocha²



Resumo

Este artigo investiga como as empresas de médio porte de alimentos Halal no Brasil atuam em suas estratégias de marketing voltadas à exportação. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de abordagem exploratória, baseada em entrevistas em profundidade com seis especialistas. Como principais resultados, percebe-se que o Brasil pode investir mais em fortalecer a marca país influenciando as ações que ocorrem após a exportação para que o cliente final tenha contato com o reconhecimento da marca país, estreitando a relação entre produtor e consumidor e assim, possível aumento de fidelização, e indo além da exportação, o país poderia agregar maior valor aos produtos para poder ter mais flexibilização no custo.

Palavras-chave: estratégia de marketing global, Halal, mix de marketing

Abstract

This article investigates how medium-sized Halal food companies in Brazil operate in their export marketing strategies. A qualitative research study was conducted with an exploratory approach, based on in-depth interviews with six experts. The main results show that Brazil can invest more in strengthening its country brand by influencing actions that occur after export, so that the end customer has contact with the country brand and its recognition, thereby strengthening the relationship between producer and consumer and possibly increasing loyalty. Going beyond exports, the country could add greater value to its products to improve cost flexibility.

Keywords: global marketing strategy, Halal, marketing mix

¹ doutoralanuasuerte@gmail.com, doutoranda no PPG em Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo/SP [Brasil]

² trocha@espm.br, Professora do PPG em Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo/SP [Brasil]

Recebido em: 09.03.2025

Aprovado em: 12.08.2025

Como citar este artigo

Oliveira, L. L., & Rocha, T. V. (2025). O mix de marketing do alimento Halal produzido e exportado pelas empresas brasileiras. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 27(3), 42-61. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2025v27i3.71582>

Introdução

A religião islâmica teve origem no início do século VII, especificamente em 622, data que marca o início do calendário islâmico. Esse ano é conhecido pela Hégira, a migração do Profeta Muhammad e de seus seguidores de Meca para Yathrib, atualmente chamada Medina. No Brasil, embora os muçulmanos representem apenas cerca de 1% da população, o país destaca-se como o maior exportador mundial de proteína animal produzida segundo os preceitos islâmicos. A religião islâmica não apenas estabelece princípios espirituais, mas também estrutura uma cultura e um modelo de sociedade em que os fiéis acreditam que seguir suas normas e crenças conduz à ética e à satisfação de Allah, o que se reflete em recompensas na vida após a morte. Essa influência religiosa permeia diversos aspectos da vida cotidiana, afetando desde processos psicológicos, como o apetite e a saciedade, até a formação de padrões alimentares específicos (Ramos-Elorduy, 2009). Os muçulmanos são consumidores exigentes no atendimento às normas islâmicas (Rezai, Mohamed & Shamsudin, 2012), e os alimentos devem atender às normas do Alcorão (Razzaque & Chaudry, 2013).

Segundo Kitchen et al. (2002), os profissionais de marketing devem compreender as particularidades das necessidades e dos desejos dos consumidores muçulmanos, incluindo o conhecimento sobre o que é considerado Halal (lícito segundo a Lei Islâmica) e o que é considerado Haram (proibido por essa mesma lei). A Lei Islâmica estabelece normas que orientam os costumes e o cotidiano dos muçulmanos (Al-Karadawi, 1991). Nesse contexto, os alimentos Halal exercem influência significativa sobre o comportamento de compra (Alam & Sayuti, 2011).

Muitas empresas têm se adaptado a essas exigências, impulsionadas pelo fato de que os praticantes do Islã constituem o segmento de consumidores que mais cresce globalmente (Fischer, 2012). Essa realidade deu origem a um campo específico do marketing, denominado marketing islâmico (Wilson, 2012). O marketing islâmico refere-se às práticas de marketing alinhadas aos princípios da Shariah, a Lei Islâmica, e que respeitam as normas religiosas (Alserhan, 2010). Seu objetivo é promover o bem-estar humano tanto em termos materiais quanto espirituais (Alom & Haque, 2011).

Nesse contexto, este artigo investiga as estratégias de marketing global adotadas por empresas brasileiras de médio porte do setor de alimentos Halal, com base em entrevistas com especialistas do mercado, abordando questões relacionadas à distância psíquica e à importância das redes de relacionamento.

Considerando que o Brasil é um país de cultura cristã e de economia emergente, e grande exportador de alimentos e bebidas para países de religião islâmica, apresenta-se como problema de pesquisa: “Como é administrada a adaptação do mix de marketing tradicional e islâmico para a exportação de alimentos Halal produzidos no Brasil?”

O mix de marketing islâmico representa uma oportunidade de atuação em um campo amplo, que abrange desde as negociações comerciais até a compreensão aprofundada dos contextos culturais, políticos, sociais e geográficos dos países muçulmanos. No entanto, mais do que isso, exige o entendimento da base central que orienta as práticas de mercado nesse contexto: a religião islâmica. Para compreender plenamente a lógica por trás da elaboração do mix de marketing islâmico, deve-se considerar o processo histórico e os princípios religiosos que norteiam a vida cotidiana

dos povos islâmicos, influenciando diretamente as formas de negociação e, consequentemente, as estratégias de marketing adotadas.

Assim, o principal objetivo desta pesquisa é identificar como as empresas brasileiras administram o desafio de adaptar o mix de marketing tradicional ao islâmico na exportação brasileira de alimentos Halal. Como objetivos secundários, pretende-se: 1. Compreender de que forma os desafios da adaptação do mix de marketing tradicional e do mix islâmico são enfrentados no processo de exportação de alimentos Halal produzidos no Brasil; 2. Realizar uma análise comparativa das entrevistas coletadas, com base nos elementos do mix de marketing tradicional e islâmico, a fim de entender como produtores brasileiros de alimentos Halal, especialmente empresas de médio porte, enfrentam e gerenciam esses desafios no contexto da exportação.

Como justificativa do tema, a expectativa é que em 2060 a população mundial chegue a aproximadamente 9,801 bilhões e os muçulmanos 31,5% da população mundial e em 2025, a expectativa é que o mercado Halal movimente mais de 35% do mercado mundial, de acordo com o Relatório sobre o Estado da Economia Islâmica Global - (Global Islamic Economy Report, 2022).

O crescimento da demanda global por produtos com certificação Halal evidencia a necessidade de estudos sobre estratégias de marketing global em países emergentes, como o Brasil. No entanto, ainda são escassas as pesquisas sobre as estratégias de marketing internacional adotadas na produção Halal brasileira.

Como abordagem metodológica, este artigo contou com pesquisa empírica, qualitativa e exploratória, baseada em seis entrevistas em profundidade. Por fim, este estudo está estruturado em cinco itens: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e considerações finais.

Fundamentação Teórica

Neste item, são apresentados os conceitos de Halal e de certificação, bem como uma contextualização sobre os mix de marketing tradicional e islâmico e as estratégias de marketing global.

Certificação Halal

A certificação Halal é exigida pela religião, pelos governos e pelos consumidores finais. Conforme Marzuki, Hall e Ballantine (2012), ela atesta que o produto foi produzido de acordo com a Lei Islâmica. A Tabela 1 resume as principais características de um produto Halal, segundo o artigo de Bonne e Verbeke (2008).

Tabela 1

Aspectos de um produto Halal

Aspecto	Descrição
Significado	<i>Halal</i> significa o que é lícito pela religião e <i>Haram</i> o que é ilícito.
Origem animal	O porco, aves de rapina, animais carnívoros, sangue, animais mortos, animais com garras, alguns répteis e frutos do mar. Álcool. Qualquer animal abatido sem ser nas normas da religião islâmica. Derivados destes.
Abate religioso	O abatedor pronuncia " <i>Bismillah</i> " (em nome de Allah) ou uma oração que contenha o nome de Allah. O animal deve estar voltado para a cidade de Meca. O corte deve ser rápido e preciso e o animal não deve ter visto o abate do outro animal, prezar pelo bem-estar animal. A sangria deve ser total.
Higiene e processamento	Não pode ocorrer contaminação com produtos <i>Haram</i> (ilícito) em toda a cadeia produtiva.
Certificação <i>Halal</i>	Alimentos podem ser certificados devido a exigência dos mercados islâmicos ou apenas por questões de estratégia competitiva de posicionamento de produto. No Brasil, as três certificadoras existentes são: CDIAL, SIIL HALAL e FAMBRAS.
Finalidade religiosa	Obediência a Allah.
Público-alvo	Muçulmanos e não muçulmanos que buscam produtos com maior foco em qualidade.

Fonte: Adaptado de Bonne, K., & Verbeke, W. (2008).

Devido ao grande volume das exportações brasileiras de alimentos Halal para países islâmicos, a certificação Halal vem sendo cada vez mais adquirida pelos produtores brasileiros, incluindo setores não alimentícios.

Os produtos alimentares com certificação Halal são reconhecidos pelos consumidores pela qualidade, por terem um processo produtivo muito higiênico, por serem mais saudáveis do que outros alimentos e por oferecer segurança em toda a cadeia produtiva (Lada, Tanakinjal & Amin, 2009; Aziz & Chok, 2013; Rezai, Mohamed, Shamsudin, 2012). Ainda de acordo com a Figura 1, observa-se que esses produtos podem ser consumidos por não muçulmanos e, geralmente, a produção, o carregamento e o recebimento da mercadoria devem ser supervisionados por muçulmanos.

A marca Halal se tornou uma ferramenta de marketing, com uma identidade forte de alimento seguro e confiável, desde a produção até o consumo. O produto certificado recebe o selo Halal. Este selo pode ser colocado no produto e em todo o seu marketing, promovendo-o. O mercado consumidor e produtivo vai além das fronteiras culturais, geográficas e religiosas (Asad & Mehboob, 2017).

Estratégias de Marketing Global

Os produtores de alimentos Halal, adaptando o mix de marketing, podem melhorar a gestão da distância psíquica entre os mercados e desenvolver ofertas que atendam ao consumidor islâmico. A definição de distância psíquica baseia-se nas pesquisas de Johanson e Vahlne (1977) e de Sousa e Bradley (2006; 2008). A distância psíquica é a diferença de percepções entre grupos, impactada pelo desenvolvimento econômico, pelas condições climáticas, pela cultura, pelo poder aquisitivo, pelo modo de vida, pelo idioma e pela educação dos indivíduos. A exploração da diferença cultural, impactada pela religião, será o foco desta pesquisa.

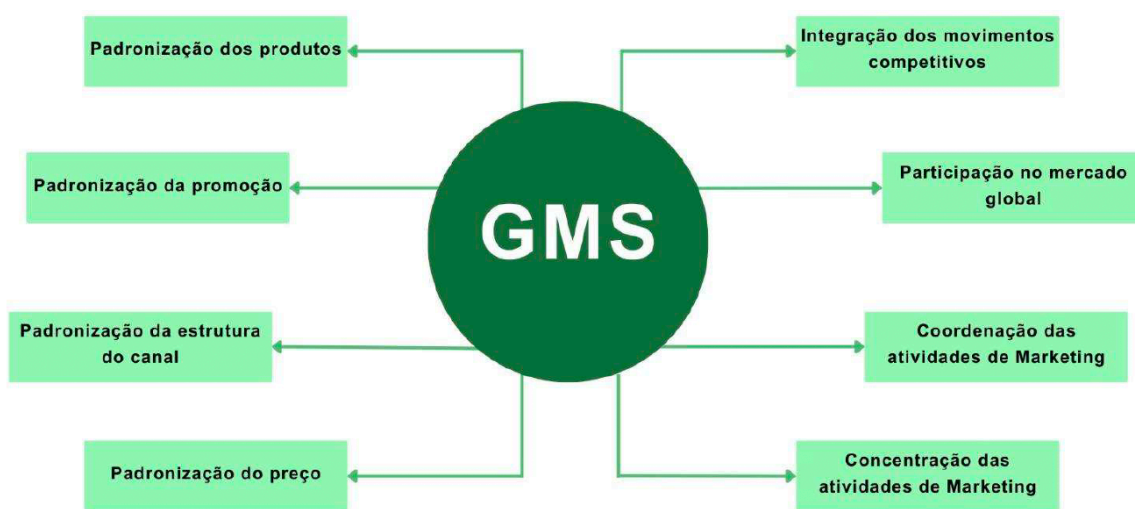
Quanto mais distantes psiquicamente estão os consumidores entre países, maior será o nível de adaptação necessária para atendê-los. As adaptações têm maior custo do que as padronizações. Johanson e Vahlne (1977, 1990) e Johanson e Wiedersheim-Paul (2017) afirmam que, quanto menor a distância psíquica entre os países, mais fácil é gerir o marketing e, por consequência, melhor o desempenho empresarial. As empresas, ao buscar novos mercados, criam estratégias de marketing para alcançar consumidores novos e, assim, melhorar o desempenho empresarial (Levitt 1983; Jain 1989; Zou & Cavusgil 1996).

Zou e Cavusgil (2002) reuniram oito dimensões que compõem a estratégia de marketing global. As quatro primeiras dimensões são sobre a padronização e a adaptação do mix de marketing: produto, promoção, praça e preço e as demais dimensões têm relação com a análise da concentração das atividades de marketing; identificação da independência das atividades nos países anfitriões; a coordenação das atividades do marketing, que analisa a dinâmica da coordenação das atividades no país anfitrião pela matriz; a participação no mercado global que analisa a participação do mercado do produto frente aos concorrentes; e, a integração dos movimentos competitivos que analisa e determina quais produtos podem ter integrações para que a empresa se mantenha na competitividade, conforme a Figura 1.

Figura 1

Estratégia de Marketing Global (GMS)

Fonte: Adaptado de Zou e Cavusgil (2002, p.43).



O modelo proposto por Zou e Cavusgil (2002) serve de referência para o conhecimento das dinâmicas das empresas no âmbito global, considerando diferenças culturais, padrões de vida, idiomas, regulamentação, condições financeiras e infraestrutura, para o monitoramento dos concorrentes e a melhoria da cadeia de valor.

A decisão da empresa de comercializar seus produtos em outros países depende dos riscos percebidos, decorrentes de fatores organizacionais internos e

externos. Ou seja, a escolha da forma de entrada no mercado e das operações depende de fatores organizacionais e ambientais (Servgin, 1992; Alon, 2000). Os elementos da empresa que são avaliados para a proposta de expansão e operação são: estrutura, forma de gestão, histórico, tamanho, experiência internacional e disposição ao risco.

O aumento das vendas e dos lucros também contribui para a tomada de decisão em relação à expansão e para a determinação dos modos de produção. Importante também é considerar elementos ambientais que influenciam a internacionalização, como a competição e a saturação do mercado doméstico e dos investidores interessados no negócio (Alon, 2000; Doherty, 2007).

Mix de Marketing Islâmico

Antes da consolidação do modelo de marketing mais utilizado atualmente no mercado islâmico, no mix de marketing com 7Ps, foi proposta uma versão baseada em 4Ps, adaptados aos princípios da ética islâmica, com o intuito de atender às necessidades específicas dos consumidores muçulmanos. A ética islâmica orienta as práticas de marketing no respeito aos direitos humanos, priorizando a justiça, a transparência e o bem-estar coletivo (Damirchi & Shafai, 2011).

Nesse contexto, os tradicionais 4Ps do marketing – produto, preço, praça e promoção – foram ressignificados com foco no consumidor e em consonância com a Shariah. O “produto” foi substituído pelo “valor”, promovendo o entendimento do que o consumidor realmente deseja, evitando a imposição por meio de estímulos publicitários. O “preço” deu lugar ao “custo”, com ênfase na produção justa e na sustentabilidade, buscando evitar lucros abusivos que comprometam a dignidade humana. A “praça” foi reformulada como “conveniência”, centrando-se na experiência e na acessibilidade do consumidor, em vez de se limitar aos canais de distribuição. Por fim, a “promoção” foi substituída por “comunicação”, estabelecendo um diálogo bidirecional e ético com o público, promovendo relações duradouras e baseadas em confiança, conforme a Tabela 2.

Tabela 2

Mix de Marketing Tradicional x Mix de Marketing Islâmico 4 Os

Elemento do Mix de Marketing Tradicional	Equivalente no Mix de Marketing Islâmico	Descrição da Abordagem Islâmica
Produto	Valor	Foco no que é realmente necessário e valioso para o consumidor, evitando imposição de consumo.
Preço	Custo	Baseado nos custos justos de produção, evitando lucros abusivos e promovendo justiça social.
Praça	Conveniência	Priorização da acessibilidade e comodidade para o consumidor, e não apenas dos canais de venda.
Promoção	Comunicação	Comunicação bidirecional, com construção de relacionamento e não de propaganda impositiva.

Fonte: Adaptado de Damirchi, M.; Shafai, J. (2011).

Dessa forma, os 4 Ps tradicionais se transformaram em valor, custo, conveniência e comunicação, promovendo uma abordagem mais humanizada, alinhada aos valores islâmicos.

Com o avanço dos estudos, diversos autores muçulmanos contribuíram para o desenvolvimento de versões ampliadas do mix de marketing islâmico. Entre eles, destacam-se: Saeed et al. (2001), com os 5 Ps; Damirchi e Shafai (2011), com os 4 Ps; Abuznaid (2012), que propôs os elementos de compromisso e paciência; Abdullah (2015, 2018), com os 5 Cs; Abuznaid (2020), com os 9 Ps; e Wilson (2012), cuja proposta dos 7 Ps – pragmatismo, paciência, pertinência, cuidado, persistência, apoio aos pares e pedagogia – é a mais difundida no mercado islâmico contemporâneo e considerada a mais alinhada aos ensinamentos do Islã, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3

Mix de Marketing Islâmico 7 Os

Mix de Marketing Islâmico	Descrição
Pragmatismo	O Pragmatismo envolve avaliar a verdade nas ações de marketing com base em teorias e conceitos científicos e crença religiosa no âmbito contemporâneo (Wilson et al., 2010). O pragmatismo, foca na verdade do produto dentro das normas da Shariah (Febriansyah, 2019).
Paciência	A Paciência envolve manter o bem-estar humano e social e contribuir para a sustentabilidade do marketing, da empresa como um todo e das pessoas (Wilson et al., 2010), paciência para ocorrer o trabalho até ser concluído, atuando em toda a cadeia de distribuição de forma ética e responsável (Febriansyah, 2019).
Pertinência	A Pertinência envolve avaliar as ações de marketing com base na aplicabilidade e na relevância (Wilson et al., 2010). Foca na disseminação de informações totais de forma clara e verdadeira sobre o produto e serviço (Febriansyah, 2019).
Cuidado	O Cuidado envolve diminuir e administrar os riscos em meio aos conflitos que ocorrem durante as ações de marketing (Wilson et al., 2010). O foco é ter preços claros, verdadeiros e coerentes, sem qualquer tipo de exploração (Febriansyah, 2019).
Persistência	A Persistência envolve a capacidade da empresa se manter e se firmar nos objetivos independentes das adversidades que possam ocorrer nas ações do marketing (Wilson et al., 2010), e superação de possíveis dificuldades na realização do trabalho dentro da integração de melhores práticas com foco em gerar valor para o cliente (Febriansyah, 2019).
Apoio aos pares	O Apoio aos pares envolve a gestão de stakeholders nas ações de marketing (Wilson et al., 2010). Ética na relação de apoio entre todos os stakeholders (Febriansyah, 2019).
Pedagogia	A Pedagogia envolve a instrução de todos os envolvidos com os negócios da empresa, sejam pessoas de dentro ou de fora da empresa, de marketing ou não. A responsabilidade no cuidado do ser humano quanto a necessidade de instrução para melhor participação social (Wilson et al., 2010). Educação dos stakeholders promovida por divulgação das instruções e métodos de trabalho, que sejam transparentes e práticos, em um ambiente físico que tenha qualidade para a atuação do que foi recebido pela pedagogia com ações de trabalho com base na honestidade e integridade (Febriansyah, 2019).

Fonte: Adaptado de Febriansyah, 2019; Wilson et al., 2010.

Esta pesquisa analisa os 4 Ps do marketing tradicional, os modelos com 4 Ps e 7 Ps do marketing islâmico, bem como suas interrelações nas dinâmicas entre o Brasil e os países islâmicos importadores de alimentos brasileiros.

Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica escolhida para o desenvolvimento da pesquisa empírica foi qualitativa exploratória. A pesquisa teve caráter exploratório, com análise das relações, conforme Creswell (2007), uma vez que a estratégia de marketing nas empresas brasileiras de alimentos Halal ainda é pouco explorada no país.

Foram realizadas seis entrevistas em profundidade com especialistas do mercado Halal. O perfil dos entrevistados e o tempo de entrevista encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4

Relação dos Entrevistados

Entrevistado	Tempo de mercado Halal	Posição	Religião	Tempo de entrevista
1	7 anos	Ex. <i>C-Level</i> no ramo da Certificação.	Muçulmana	1h11
2	2 anos	Gerente de Projetos de expansão de mercado, relação das empresas Brasileiras com o mercado islâmico, atualmente focando no sudeste asiático.	Católica	1h19
3	Mais de 20 anos	Proprietário de Empresa de exportação com foco na região do Oriente Médio e Norte Africano.	Muçulmana	55 minutos
4	5 anos	Proprietária de Empresa de exportação com foco na região do Golfo.	Católica	2h40
5	Mais de 20 anos	<i>C-Level</i> em Câmara de Comércio.	Muçulmana	1h17
6	3 anos	<i>C-Level</i> no ramo da Certificação.	Muçulmana	1h29

Fonte: Autoras (2025).

A relação dos entrevistados foi obtida pelo método de bola de neve, utilizado para alcançar pessoas específicas e de difícil acesso, no qual um entrevistado indica outra pessoa para ser convidada (Flick, 2009).

A análise de conteúdo foi realizada no software ATLAS.ti, e o método proposto por Bardin (2016), ocorrendo a pré-análise, que contemplou leitura, definição do material que participaria da pesquisa, formulação das perguntas e definição dos grupos de análise na exploração do material, e a interpretação dos resultados, com inferência, triangulação e elaboração de conclusões.

Análise Dos Resultados

Com a ferramenta ATLAS.ti, foi gerada a nuvem de palavras apresentada na Figura 2 contendo o conteúdo das 6 entrevistas realizadas.

Figura 2

Nuvem de Palavras

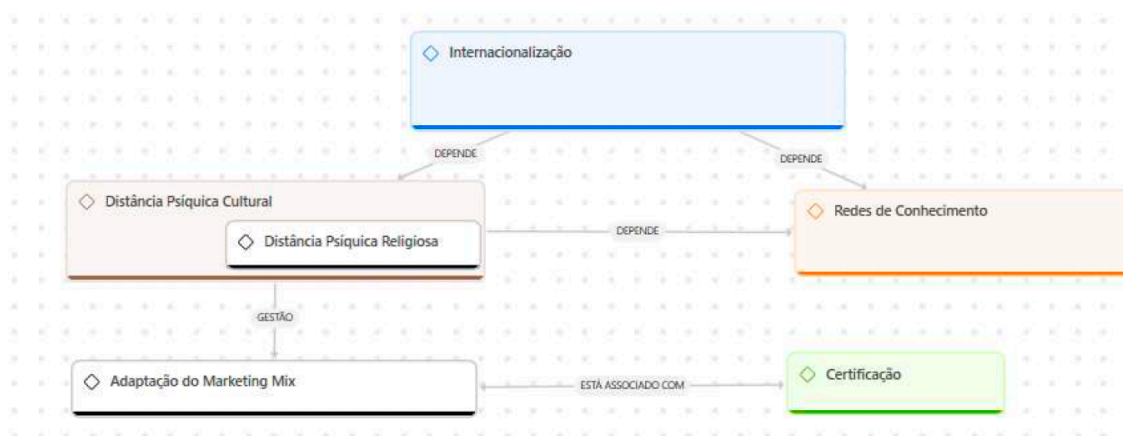


Fonte: Autoras (2025).

A nuvem de palavras indica que o tema mais explorado é a internacionalização, seguido da distância psíquica cultural, na qual pertence a distância psíquica cultural ocasionada pela diferença religiosa entre os países de exportação e importação, o tema seguinte na ênfase da importância nesta pesquisa por meio da quantidade de citações foi redes de conhecimento, seguido pela certificação e por fim, o mix de marketing tradicional e o mix de marketing islâmico no mesmo nível de importância, ambos explorados e comparados nesta pesquisa. A Figura 3 mostra a relação entre os temas em rede.

Figura 3

Relações entre os temas



Fonte: Autoras (2025).

Na Figura 3, percebe-se que a internacionalização depende de informações provenientes das redes de conhecimento geradas pelos contatos com pessoas e empresas que a exportadora Halal possui, bem como da gestão da distância psíquica entre os mercados, inclusive a religiosa. A distância psíquica é melhor administrada quanto mais ela for suprida pelas redes de conhecimento.

Como resultado desta interação, existem as ações de adaptação do mix de marketing tradicional para atendimento do mercado islâmico e do mix de marketing islâmico na produção e processos brasileiros para que ocorra atendimento da produção brasileira às normas da Sharia e as características próprias do mercado e das negociações islâmicas, para ser possível receber a certificação Halal, sendo a certificadora também um direcionador de mudanças para que a empresa realize as adaptações.

As respostas dos especialistas do mercado Halal foram analisadas, resultando em conteúdo para cada um dos temas apresentados na rede, conforme a Figura 3. Os 4Ps do mix de marketing tradicional e os 7Ps do mix de marketing islâmico foram explorados em todos os temas, com ênfase final nos 4Ps e nos 7Ps do mix islâmico.

Internacionalização

Respondendo ao roteiro de entrevista sobre como as exportações de empresas brasileiras produtoras de alimentos Halal são iniciadas, observou-se que, em muitos casos, o interesse surge por meio de contatos com outras empresas que já exportam ou exportaram, ou de informações sobre o potencial desse mercado. Esse potencial decorre do crescimento da população muçulmana e do aumento do seu poder de compra, especialmente na região do Golfo. Além disso, empresas que atuam como apoio à internacionalização – as câmaras de comércio e as certificadoras – costumam oferecer oportunidades alinhadas aos produtos e perfis das empresas interessadas em exportar. Outro cenário comum é quando uma empresa já exporta para países próximos ao mercado Halal. Por exemplo, uma empresa brasileira que já exporta para o Japão pode começar a considerar a Indonésia ou a Malásia – ambos países de maioria muçulmana – como novos mercados potenciais.

De acordo com o entrevistado 3:

“O mercado Halal não tem fronteiras; depende de onde o consumidor está, não apenas em países islâmicos. É um mercado que realmente tem exigências e demandas. No Brasil, ela ainda está em tornos de proteína, então é carne, frango, seus derivados” (Entrevistado 3, 2025).

Quanto à realização de testes-piloto, os especialistas indicaram que essa prática é rara. Pois o mercado Halal exige constância nas operações de importação, com contratos de fornecimento que exigem regularidade. Trata-se de um mercado que valoriza profundamente o relacionamento de longo prazo e o comprometimento entre as partes. De acordo com o entrevistado 4: “Eles têm palavra. A palavra é um contrato importante na cultura árabe” (Entrevistado 4, 2025).

De acordo com o entrevistado 1:

“Uma coisa interessante na negociação é que, de modo geral, os asiáticos – não só os árabes – são muito desconfiados. Mas a partir do momento em que se ganha a confiança, é uma confiança eterna; então, é importante ser o mais honesto e transparente desde o início, porque qualquer derrapada no meio do caminho, você perde a confiança e não volta mais. O pessoal é bem rígido” (Entrevistado 1, 2025).

Os especialistas também destacam que, para ter sucesso, as empresas precisam compreender as particularidades locais, desenvolver estratégias específicas, adaptar seus produtos e processos e contar com o suporte de organizações especializadas em internacionalização. Essas entidades orientam sobre as melhores práticas de adaptação, relacionamento e posicionamento internacional.

De acordo com o entrevistado 1:

“Já vi uma alteração no nome do produto para melhor atender à percepção do cliente. Outro alterou o ingrediente para que o produto fosse mais premium; foram necessárias adaptações na embalagem, no idioma inglês, na imagem e na apresentação. Você pode ser muito malvisto se o produto chega lá fora com alteração na matéria-prima, sem descrever ou divulgar isso na embalagem. Então, trocar, por exemplo, óleo de soja por óleo de canola, tem algumas empresas que, para não jogar fora a embalagem e, enfim, não fazer todo o processo de mudança, acabam por não divulgarem essa alteração. E isso lá pega muito mal, muito mal” (Entrevistado 1, 2025).

De acordo com o entrevistado 2:

“As empresas têm que ter cuidado com a embalagem, porque, às vezes, dependendo do produto, uma foto que você tem na embalagem pode não ser adequada ou um símbolo que tenha na embalagem pode, naquele país, não ser legal” (Entrevistado 2, 2025).

Quatro dos seis entrevistados apontaram que a maioria das empresas brasileiras de médio porte ainda não possui experiência em exportações. Já aquelas com uma cultura exportadora consolidada demonstram mais facilidade para acessar o mercado Halal, ao contrário das empresas que ainda precisam desenvolver tanto sua cultura de exportação quanto o conhecimento sobre o mercado islâmico.

As empresas que desejam internacionalizar seus produtos devem desenvolver estratégias adequadas, algo que, segundo os entrevistados, ainda é escasso no Brasil. Além disso, é essencial manter contato com entidades de apoio à internacionalização, que promovem eventos nacionais e internacionais e disponibilizam estudos de mercado relevantes. Entre essas entidades destacam-se: câmaras de comércio, certificadoras, ApexBrasil, Senai, Fiesp, ABIMAQ, ABEX e BBA.

As principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras de médio porte para exportar alimentos Halal incluem: lidar com diferenças culturais e religiosas; necessidade de investimentos elevados; e a exigência de planejamento de longo prazo. A adaptação de produtos, processos e da própria cultura empresarial é essencial para se manter competitivo no mercado internacional. De acordo com o entrevistado 4:

“Tem empresas brasileiras que não têm estrutura para a internacionalização e é isto que barra” (Entrevistado 4, 2025).

Também foi ressaltada a necessidade de aprimorar o domínio de idiomas por parte dos profissionais brasileiros. Os países islâmicos possuem, culturalmente, conhecimento de idiomas. Outro desafio importante é fortalecer a imagem do país como marca. Como o Brasil exporta majoritariamente matéria-prima, os importadores islâmicos costumam modificar os produtos e suas embalagens, agregando valor e dificultando a identificação da origem brasileira ao consumidor final. De acordo com o entrevistado 6: “Se você perguntar para um saudita, ele vai achar que o frango da Sadia é da Arábia Saudita. Não é do Brasil de tão firme e forte que a marca está naquele país” (Entrevistado 6, 2025).

A internacionalização é um processo gradual que depende do produto, do mercado-alvo e da estrutura da empresa. Algumas organizações chegam a obter a certificação Halal sem, de fato, iniciarem a exportação, apesar do mercado islâmico exigir regularidade no fornecimento. Assim, empresas que já consolidaram suas estratégias e possuem experiência de exportação para países não islâmicos têm maior probabilidade de sucesso ao ingressarem no mercado Halal. Além disso, contar com o apoio de certificadoras e outras instituições especializadas é importante para atender às exigências desse mercado, que demanda constância nas exportações, geralmente com no mínimo dois contêineres por remessa.

Distância Psíquica Cultural

Com relação à distância psíquica, segundo os entrevistados, o entendimento das palavras e dos comportamentos oriundos dos ensinamentos da religião islâmica pode auxiliar as empresas tanto no interesse em atuar nesse mercado quanto na elaboração de estratégias mais assertivas. No entanto, a maioria das empresas brasileiras estuda a religião islâmica apenas de forma superficial, o que não proporciona conhecimento suficiente para desenvolver estratégias eficazes e aprofundadas.

Nesses países, a força de trabalho costuma ser composta por jovens que, em geral, apresentam bom domínio de idiomas, habilidades em técnicas de negociação, elevada competitividade e foco no planejamento estratégico de longo prazo, característica marcante dos mercados islâmicos.

O conhecimento sobre o mercado islâmico, muitas vezes, chega às empresas brasileiras por meio de uma conversa com um amigo, com uma empresa parceira ou mesmo com a chegada de um novo colaborador com experiência prévia em exportações para esse mercado. Esse contato inicial pode despertar o interesse da empresa em explorar oportunidades em países islâmicos.

Redes de conhecimento

Segundo os entrevistados, a construção de redes de conhecimento é estimulada por meio da participação em feiras, missões empresariais, simpósios, palestras e exposições. Esses eventos proporcionam acesso a informações valiosas provenientes de empresas que apoiam e incentivam a internacionalização, além de consultorias, *Traders*, distribuidores e até acionistas das empresas importadoras.

Cada mercado possui suas particularidades; por isso, recomenda-se a contratação de profissionais na localidade que importa para a interação com a empresa brasileira, o que facilita o relacionamento no país do Brasil. No Brasil, a contratação de um muçulmano auxilia na gestão das ações no país. O mercado islâmico valoriza relacionamentos duradouros e exige constância nas interações comerciais. Por esse motivo, é essencial ter um planejamento para participar de eventos de forma contínua, uma vez que raramente os negócios são fechados em uma única participação. As negociações nesse mercado dependem da construção de vínculos de confiança ao longo do tempo.

De acordo com o entrevistado 4:

“O brasileiro está começando a se preocupar com o que come e consome. De uma maneira geral. Mas o índice de preocupação com a sustentabilidade e a segurança é muito menor aqui do que em outros lugares do mundo” (Entrevistado 4, 2025).

Para aprimorar o conhecimento sobre o mercado islâmico, as empresas podem acompanhar notícias especializadas e contar com uma área de inteligência de mercado interna. Algumas organizações utilizam softwares para registrar e organizar essas informações; no entanto, é comum que essas informações fiquem concentradas em poucos profissionais, o que representa um risco caso esses colaboradores deixem a empresa, gerando perdas de conhecimento estratégico.

Certificação

Segundo os entrevistados, as certificadoras orientam as empresas quanto ao processo de certificação, incluindo as adaptações necessárias e o tipo de certificado exigido para que o produto seja aceito no mercado internacional. O tempo e o custo para obtenção da certificação variam conforme o tipo de produto e as exigências específicas de cada país importador. De acordo com o entrevistado 1: “O certificado Halal é só um detalhe; tem toda uma burocracia” (Entrevistado 1, 2025).

Algumas empresas buscam a certificação antes de iniciarem a exportação, enquanto outras só a obtêm após surgirem demandas específicas dos clientes. Há também casos em que a empresa realiza a certificação, mas acaba não exportando. De acordo com o entrevistado 3: “A certificadora acompanha a produção para que a empresa receba a certificação e não só ao ver o produto final” (Entrevistado 3, 2025).

De acordo com o entrevistado 2:

“A certificação Halal, quando é feita, um dos requisitos é que a empresa dê treinamento para todo mundo, porque a empresa inteira, desde a pessoa que faz a limpeza até o CEO, tem que ter conhecimento. Isso é uma exigência da certificação. Tem que ter um manual de conduta; a empresa tem que fazer algumas adequações na sua conduta, mesmo no seu dia a dia” (Entrevistado 2, 2025).

Para obter a certificação, muitas vezes é necessário adaptar produtos e processos. Isso exige uma avaliação cuidadosa da disposição do cliente a arcar com os custos adicionais envolvidos. De acordo com o entrevistado 5:

“Depois da certificação, com o custo que se tem para fazer a adaptação para obter a certificação (mindset, planta e colaboradores), tem que exportar constantemente. O mercado de lá também exige constância. Uma vez homologada a planta, não se para de exportar, mesmo havendo algumas variações nas exigências conforme as regiões” (Entrevistado 5, 2025).

Nem todos os países e produtos exigem a certificação Halal; em alguns mercados, ela atua como um diferencial competitivo. De acordo com o entrevistado 2:

“Então, tendo a certificação, você também consegue posicionar seu produto de forma diferenciada. Por isso, é importante realizar uma análise detalhada do mercado-alvo, identificando se a certificação é obrigatória e qual é o tipo ideal de certificado para aquela região importadora” (Entrevistado 2, 2025).

De acordo com o entrevistado 6: “É uma certificação de qualidade, não é só religiosa” (Entrevistado 6, 2025).

Adaptações do Mix de Marketing Islâmico

Além dos 4Ps do mix de marketing tradicional, cada item do mix de marketing islâmico, com 4Ps e 7Ps, foi explorado nas entrevistas.

No item Valor, o valor é agregado por meio da certificação, especialmente quando o mercado exige essa certificação. Outros que não a exigem terão de ter o certificado para que o produto seja competitivo. Alguns fazem melhorias para agregar valor ao produto, porém, isso é pouco comum. Segundo o entrevistado 5: “O Brasil é exportador de matéria-prima, o que não dá muita margem de manobra para agregar valor; quem costuma agregar valor é o importador e os adjacentes” (Entrevistado 5, 2025). De acordo com o entrevistado 3: “Além de ser muçulmano e exigir que a norma islâmica seja atendida em seu consumo, também é um consumidor com suas próprias preferências; por isso, a necessidade do produto e o processo da exportadora conhecerem as preferências locais” (Entrevistado 3, 2025). De acordo com o entrevistado 1: “O Brasil exporta muita commodity; não tem muito valor agregado. Isso já é uma diferença gigantesca para países mais desenvolvidos” (Entrevistado 1, 2025). O alimento mais úmido é mais consumido nesses mercados; por exemplo, a farinha não é um atrativo de importação do mercado islâmico, mas o açaí e seus derivados, sim. Deve-se ter cuidado com as imagens de insetos nas embalagens dos produtos, pois não são aceitáveis. No valor, a agregação é feita na certificação para exportação, mas o valor agregado é maior entre o importador e o consumidor final.

O foco deve ser no que é realmente necessário e valioso para o consumidor, evitando imposição de consumo conforme os autores Damirchi e Shafai (2011), as entrevistas mostram que o Brasil pode explorar a oportunidade de aumento no valor atuando direta ou indiretamente em toda a cadeia produtiva, pois, hoje, a maioria ou todas as atividades brasileiras terminam no momento da entrega para o importador. O melhor entendimento do que é valor para o cliente final ocorre por meio da compreensão da cultura, incluindo o aspecto religioso, o que, desta forma, diminui a distância psíquica entre os mercados. A distância psíquica é a diferença de percepções entre grupos impactada pelo desenvolvimento econômico, condições climáticas,

cultura, poder aquisitivo, modo de vida, idioma e educação dos indivíduos (Johanson e Vahlne, 1977).

No item Custo, há preocupação com o custo logístico, que impacta o custo de exportação. A negociação do preço é acirrada tanto na ponta quanto na finalização com o importador. De acordo com o entrevistado 3: “Ele captura muito as informações do dia a dia. E ele ajusta, ele ajusta. Ele adapta sua fábrica e os seus produtos em cima das mudanças” (Entrevistado 3, 2025). De acordo com o entrevistado 4: “É muito massivo. O exportador só trabalha com guerra de preços” (Entrevistado 4, 2025).

Com relação aos custos, há oportunidade de aprimorar as estratégias e reduzir o alto custo logístico de exportar para países islâmicos devido à distância, aos seguros elevados em razão do ambiente de guerra e aos impostos brasileiros. Por exemplo, segundo o entrevistado 4: “O navio, às vezes, leva 55-60 dias para chegar ao destino” (Entrevistado 4, 2025). Mesmo em meio a essas condições, os produtos brasileiros chegam aos países islâmicos, suprindo as classes sociais de menor poder aquisitivo, muitas vezes atendendo ao item de custos do mix de marketing islâmico e, assim, promovendo a justiça social, de acordo com os autores (Damirchi & Shafai, 2011).

No item Conveniência, no âmbito logístico, praça, toda a exportação é acompanhada para que tudo seja feito conforme a Lei Islâmica. Por exemplo, existem testes para verificar se houve contaminação por contato com alimentos Haram, proibidos pela religião. Há alto custo logístico devido a tarifas, seguros de carga em ambiente de guerra e distância física dos mercados. O planejamento de longo prazo no âmbito logístico é melhor feito em países islâmicos do que no Brasil, até mesmo em função do histórico desses países com essa mentalidade.

Na conveniência, as empresas de médio porte do Brasil não têm recursos para isso; deixam isso nas mãos do importador. Nos países islâmicos, existe uma estrutura que atende ao cliente no âmbito da conveniência; está preocupada em estruturar da melhor maneira possível. Nos países islâmicos, a digitalização é um importante fator de conveniência.

A venda on-line atende principalmente os jovens que possuem idade economicamente ativa para consumir no mercado islâmico, atenderia melhor na conveniência de acordo com os autores Damirchi e Shafai (2011) as redes de conhecimento podem direcionar para os melhores canais digitais de comercialização, por meio de conhecimentos alimentados pelas trocas de informações geradas nas redes que tendem a melhorar o desempenho global empresarial (Morosini et al. 1998).

No item Comunicação, as promoções nos países muçulmanos são melhores do que as do Brasil e mais verdadeiras. O Brasil tem muito a desenvolver na divulgação da marca ‘Brasil’ nos países islâmicos. De acordo com o entrevistado 2: “E a gente usa muito mal a nossa marca Brasil. A gente não se apropria disso. A gente não vende o produto como sendo um produto brasileiro” (Entrevistado 4, 2025).

A comunicação brasileira com o importador é muito boa, garantindo adequações que atendem à lei islâmica e às questões de qualidade dos produtos. A comunicação do importador com os clientes finais nos países islâmicos também apresenta boa fluência. Há um entrave: os brasileiros não dominam outros idiomas. As

promoções costumam ser mais eficazes nos mercados islâmicos; por exemplo, leve tal produto e ganhe brinde: o brinde tem preço mais alto do que o próprio produto. As promoções são customizadas de acordo com a cultura de cada país; alguns mercados não aceitam brindes nem determinadas ações promocionais (Cavusgil et al., 2010).

No item Paciência, de acordo com os entrevistados, ambos os mercados não têm paciência no nível que os autores do mix de marketing islâmico apresentam. Dois entrevistados disseram que a paciência, no nível não tão elevado quanto descrito pelos autores, é a dinâmica natural dos negócios.

No item Pragmatismo, ambos os mercados atendem, principalmente por questões normativas: se não atende à Shariah, a empresa perde na concorrência. Atestando a conformidade do produto com as normas da Shariah (Febriansyah, 2019). De acordo com o entrevistado 6: “Nada com semelhança a Haram pode ocorrer nas embalagens, nos comerciais, nos processos e nas atitudes” (Entrevistado 6, 2025).

No item Pertinência, todos os respondentes disseram que o mercado brasileiro e o dos países islâmicos atendem. Com informações completas sobre os produtos, para que o cliente não tenha nenhuma dúvida ou ambiguidade sobre o que o produto possui e oferece em termos de benefícios, apresentando tudo de forma clara e verdadeira sobre o produto e o serviço (Febriansyah, 2019).

No item Cuidado, todos disseram que o mercado brasileiro e o islâmico têm cuidado na precificação; porém, os países islâmicos trabalham de forma mais estratégica. O mesmo ocorre na gestão de riscos, por meio dos conflitos nas ações de marketing. O marketing islâmico busca alcançar o bem-estar humano, no âmbito material e espiritual, e promover a sustentabilidade (Alom & Haque, 2011). Por isso, o cuidado com o preço, para que o consumidor tenha maior possibilidade de consumo.

No item Persistência, ambos os mercados atendem, e a constância do relacionamento é característica do mercado islâmico. De acordo com o entrevistado 4: “Eu acho que a cultura árabe, de uma maneira geral, é essa de negociador, negociador” (Entrevistado 4, 2025). Tudo vira uma negociação e, para isso, as estratégias de marketing Halal devem focar na divulgação da certificação Halal, que promove as percepções de segurança, confiança e felicidade associadas à mente dos consumidores (Öztürk, 2023). De acordo com o entrevistado 6: “Eles querem tudo mensal. Aí eu quero a cada 15 dias, a cada 30 dias, a cada 45 dias” (Entrevistado 6, 2025).

No item Apoio aos Pares, um entrevistado disse perceber mais colaboração nos países islâmicos do que no Brasil, e outros dois entrevistados disseram que, por ser comum ter pessoas de diversos países trabalhando juntas nesses países, isso aumenta a competitividade, além de que, no mundo árabe, se exige mais perfeição nas atitudes do que no Brasil. Outro respondente não quis responder. Outro disse que, em ambos os países, as pessoas são colaborativas. Outro disse que, no Brasil e no mercado islâmico, não há colaboração entre os colaboradores da forma como o autor diz, e que há muita competição. Aparentemente, não há relação ética entre todos os stakeholders, como definido pelo autor (Febriansyah, 2019). De acordo com o entrevistado 1:

“Hoje, o mercado é bem agressivo. Como em qualquer lugar que você for, a competitividade é muito grande, muito nítida. E quando você está num país

onde a maioria das pessoas não é nativa, um quer engolir o outro; não tem irmandade. Tem que fazer um trabalho em equipe mais eficiente, senão será deportado. A questão humana lá é bem delicada. Não vejo como um ponto muito positivo, não” (Entrevistado 1, 2025).

No item Pedagogia, quatro respondentes disseram que ambos os mercados atendem; outro não respondeu; outro disse que o Brasil e os países árabes não instruem nem oferecem estrutura suficiente para um trabalho adequado. Aparentemente, não é um item fortemente presente no mercado islâmico, conforme definido pelo autor (Wilson, 2010).

Desta forma, como oportunidade de desenvolvimento do mercado brasileiro nas suas exportações para o mercado islâmico, os exportadores brasileiros por meio dos relacionamento em rede e conhecimento aprofundado da religião poderá ter informações com potencial de geração de conhecimento sobre o mercado islâmico e assim, estreitar a distância psíquica entre mercados, inclusive a distância psíquica religiosa, agregando valor ao produto para que tenha maior flexibilidade para trabalhar o custo do processo produtivo e ter melhor preço, promovendo ações que ocorrem depois da importação até o cliente final para ter melhor conveniência em atendimento e elevar a marca Brasil com o consumidor final identificando fortemente o produto brasileiro.

Para isso, é necessário que os trabalhadores brasileiros tenham melhor formação em processos de internacionalização e idiomas para auxiliar na criação de estratégias de longo prazo e de baixo custo, além de ajudar a estreitar os relacionamentos, o que é muito comum nos mercados islâmicos.

O Brasil também tem a oportunidade de ter uma comunicação e paciência melhores nos processos e uma maior sinergia entre os stakeholders, em alinhamento com os princípios da Shariah.

Considerações Finais

Para o fortalecimento da marca Brasil, o exportador poderia influenciar todas as etapas até o consumidor final. Essa abordagem contribui para a consolidação da marca país, permitindo que o produto brasileiro seja reconhecido não apenas por sua origem, mas também por sua qualidade, seu diferencial competitivo e seu alinhamento aos valores e exigências dos consumidores muçulmanos. Nesse contexto, o aumento do valor agregado aos produtos exportados é fundamental, assim como a formação de profissionais com domínio de idiomas e capacitação em processos de internacionalização.

Há, portanto, uma oportunidade estratégica para fortalecer a imagem da marca Brasil, desde que haja responsabilidade compartilhada entre as empresas exportadoras e o governo federal. Iniciativas que promovam o reconhecimento internacional dos produtos brasileiros, valorizando sua origem e identidade, podem contribuir para superar a percepção atual de que o Brasil exporta apenas matéria-prima. Isso é importante diante da prática comum de modificação de produtos e embalagens por parte dos importadores, o que, muitas vezes, distancia o consumidor final da identificação com o Brasil como país de origem.

Durante as entrevistas, a carência de profissionais brasileiros com proficiência em idiomas estrangeiros foi apontada como um dos principais entraves à internacionalização. Essa limitação impacta a capacidade de negociação, de construção de relacionamentos e de adaptação cultural.

Embora o custo de exportação no Brasil ainda seja elevado e a pauta exportadora se concentre majoritariamente em commodities, que, por sua natureza, apresentam baixo valor agregado, o país demonstra disposição para assumir riscos e conta com uma estrutura de apoio à internacionalização.

O avanço em áreas estratégicas, como inovação, educação, abertura comercial e parcerias internacionais, tem ampliado a competitividade brasileira. Destaca-se, ainda, a mudança na mentalidade das novas gerações, que têm buscado maior qualificação e estão mais abertas a práticas globais.

Como limitação deste estudo, destaca-se que as análises foram conduzidas com base na perspectiva de especialistas brasileiros, sem incluir diretamente a visão de importadores ou de demais agentes envolvidos nas dinâmicas comerciais dos mercados islâmicos. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se investigar estratégias específicas de empresas de nicho, com foco no mix de marketing voltado ao mercado Halal, bem como realizar estudos comparativos entre países exportadores com forte presença no mercado islâmico.

Referências

- Abdullah, J. B. (2018). Islamic marketing mix: is there a role for Islamic-based strategies? *International Journal of Islamic Marketing and Branding*, 3(1), 15–34.
- Abdullah, J. B., Hamali, J. H., & Abdullah, F. (2015). Success strategies in Islamic marketing mix. *International Journal of Business and Society*, 16(3).
- Abuznaid, S. (2012). *Islamic marketing: addressing the Muslim market*.
- Abuznaid, S. A. (2020). Islamic marketing and Muslim consumers' behavior. *Asian Journal of Social Science Studies*, 5(1), 10–19.
- Alam, S., & Mohamed Sayuti, N. (2011). Applying the Theory of Planned Behavior (TPB) in halal food purchasing. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 8–20.
- Al-Karadhawi, Y. (1980). *O lícito e o ilícito no Islam*. São Bernardo do Campo: Editora Alvorada, s/d.
- Alom, M., & Haque, S. (2011). Marketing: An Islamic Perspective. *World Journal of Social Sciences*, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 71–81.
- Alon, I. (2000). Master international franchising. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 12(2), 1–18.
- Alserhan, B. A. (2010). On Islamic branding: brands as good deeds. *Journal of Islamic Marketing*, 1(2), 101–106.

- Asad, H., & Mehboob, I. (2017). Investigating the consumer behavior for halal endorsed products: Case of an emerging Muslim market. *Journal of Islamic Marketing*, 8(4), 625–641.
- Aziz, Y. A., & Chok, N. V. (2013). The role of Halal awareness, Halal certification, and marketing components in determining Halal purchase intention among non-Muslims in Malaysia: A structural equation modeling approach. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 25(1), 1–23.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bonne, K., & Verbeke, W. (2008). Religious values informing halal meat production and the control and delivery of halal credence quality. *Agriculture and Human Values*, 25, 35–47.
- Cavusgil, S. T. (2010). *Negócios internacionais*. Pearson Educación.
- Creswell, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed. 2007.
- Damirchi, G. V., & Shafai, J. (2011). A guideline to Islamic marketing mix. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 1339–1347.
- Doherty, A. M. (2007). The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184–205.
- Febriansyah, R. (2019). Marketing mix 7Ps in an Islamic perspective. *KnE Social Sciences*, 619–625.
- Fischer, J. (2012). Branding halal: A photographic essay on global Muslim markets (Respond to this article at <http://www.therai.org.uk/at/debate>). *Anthropology Today*, 28(4), 18–21.
- Flick, U. (2009). Qualidade na pesquisa qualitativa. In *Qualidade na pesquisa qualitativa* (pp. 196–196).
- Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70–79.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In *Journal of International Business Studies*, 23 – 32, Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (2017). The internationalization of the firm—four swedish cases I. In *International Business* (pp. 127–144). Routledge.
- Kitchen, P. J. et al. Al (2002). Towards a globalized communications strategy: perceptions from New Zealand. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(3), 174–184.

- Lada, S., Tanakinjal, G. H., & Amin, H. (2009). Predicting intention to choose halal products using theory of reasoned action. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(1), 66–76.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets.
- Marzuki, S. Z. S., Hall, C. M., & Ballantine, P. W. (2012). Restaurant managers' perspectives on halal certification. *Journal of Islamic Marketing*, 3(1), 47–58.
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29, 137–158.
- Öztürk, B. N. (2024). Reasons for Muslim and Christian white meat consumption: examples of England and Turkey. *Journal of Islamic Marketing*, 15(5), 1203–1231.
- Ramos-Elorduy, J. (2009). Anthro-po-entomophagy: Cultures, evolution and sustainability. *Entomological Research*, 39(5), 271–288.
- Rezai, G., Mohamed, Z., & Shamsudin, M. N. (2012). Non-Muslim consumers' understanding of Halal principles in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 3(1), 35–46.
- Saeed, M., Ahmed, Z. U., & Mukhtar, S. M. (2001). International marketing ethics from an Islamic perspective: a value-maximization approach. *Journal of Business Ethics*, 32, 127–142.
- Servgin, E. (1992). The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. *International Marketing Review*, 9(5).
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49–70.
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 467–488.
- State of the Global. (2022). *Islamic Economy Report*. <https://www.dinarstandard.com/post/state-of-the-global-islamic-economy-report-2022>.
- Wilson, J. A. (2012). The new wave of transformational Islamic marketing: reflections and definitions. *Journal of Islamic Marketing*, 3(1), 5–11.
- Wilson, J. A., et al. (2010). Shaping the halal into a brand? *Journal of Islamic Marketing*, 1(2), 107–123.
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40–56.
- Zou, S., & Tamer Cavusgil, S. (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52–69.