

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

TÍTULO: ATRIBUTOS DA IMAGEM DA MARCA “ZOOLOGICO DE SÃO PAULO”: UM ESTUDO PARA DESENVOLVIMENTO DE *COBRANDING*

AUTORES

MONICA SCIASCIA MAGALHÃES BRESSAN

Universidade Presbiteriana Mackenzie
mobressan@yahoo.com

PEDRO PORCEL PERES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
pedroporcel@hotmail.com

DENISE NICOLAU

Universidade Presbiteriana Mackenzie
denise_canali@hotmail.com

PAULO SERGIO SILVA PEREIRA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
paulosergiosp32@gamil.com

RESUMO

O presente é um estudo de caso, envolvendo análises qualitativa e quantitativa, cujo objetivo é identificar como e porquê os atributos da imagem de marca “Zoológico de São Paulo” podem ser utilizados no desenvolvimento de *cobranding*. Esse estudo parte do pressuposto que os atributos identificados de imagem da marca “Zoológico de São Paulo”, associados ao lazer, à diversão, à família, à infância e à responsabilidade e educação sócio-ambiental permitem o desenvolvimento de *cobranding*, como forma de criar valor para a marca associada e para o próprio Zoológico de São Paulo, fortalecendo a reputação e/ou os produtos e serviços de ambas. A revisão teórica cuidou da análise do marketing público e das parcerias que podem ser realizadas entre os setores público e privado, o *cobranding* como uma estratégia de marketing, a identidade e a imagem da marca e o valor da marca (*brand equity*). Porém, apesar do provável potencial de desenvolvimento de *cobranding* com a marca “Zoológico de São Paulo”, ainda não houve propostas nesse sentido por parte da sua administração e de outras organizações, resumindo-se as parcerias até hoje realizadas em simples apoios promocionais e patrocínios.

Palavras-chaves: *Cobranding*, Imagem, Marca

ABSTRACT

This is a case study, involving qualitative and quantitative analysis, whose goal is to identify how and why the attributes of the brand image of the "Zoológico de São Paulo" can be used in the development of *cobranding*. This study begins with the assumption that the identified

attributes from the brand image of the "Zoológico de São Paulo", linked to leisure, entertainment, family, children and socio-environmental education responsibility, allows the development of cobranding in order to create value for the associated brand and to "Zoológico de São Paulo" itself, reinforcing the reputation and / or their products and services. The theoretical review analysis the public marketing and the partnerships between private and public sectors, cobranding as a marketing strategy, the brand identity and image and brand equity. However, despite the likely potential for the development of cobranding with the "Zoológico de São Paulo", yet there was no such proposal from its administration and other organizations, summed up the partnership so far carried out in simple promotional support and sponsorships.

Keywords: Cobranding, Image, Brand

1. INTRODUÇÃO

Desde a sua criação, há mais de 50 anos, o Zoológico de São Paulo registrou em torno de 78 milhões de visitantes (ZOOLOGICO, 2008). Só no ano de 2007 recebeu um público de mais de 1 milhão de adultos e, principalmente, crianças e adolescentes. Seu trabalho envolve a preservação de animais em extinção, a realização de pesquisas científicas, a geração e transmissão de conhecimento sobre a fauna, proporcionando entretenimento de qualidade, ao mesmo tempo em que estabelece o vínculo de seus visitantes com a natureza.

Essas atividades diretamente relacionadas à responsabilidade e educação sócio-ambiental geram atributos que podem servir para associações com outras marcas, permitindo o desenvolvimento de *cobranding* com a marca “Zoológico de São Paulo”, e a criação de valor para as marcas associadas, seja em função das atividades que desenvolvem, seja em relação à quantidade e qualidade do público que o visita. No entanto, ainda não houve interesse por parte dos setores privado e público na sua efetivação.

Nesse contexto, antes de qualquer proposta de desenvolvimento de um *cobranding* com a marca “Zoológico de São Paulo”, é essencial que haja a identificação dos atributos da imagem percebidos pelos seus visitantes, de modo a avaliar a geração de sinergias entre esta e a imagem da empresa ou produto cuja associação se pretenda.

O objetivo, portanto, do presente trabalho é determinar como e porquê os atributos da imagem da marca “Zoológico de São Paulo” podem levar ao desenvolvimento de *cobranding* com outras marcas e/ou produtos.

O trabalho está organizado em cinco partes. A primeira parte cuida da sua introdução. A segunda parte destina-se à revisão bibliográfica dos principais tópicos que envolvem o presente trabalho, quais sejam o marketing no setor público e as parcerias entre os setores público e privado, o *cobranding*, a identidade e imagem da marca e o valor da marca (*brand equity*). Na terceira parte é apresentada a metodologia do trabalho. A quarta parte trata dos resultados da pesquisa. Por fim, a quinta parte apresenta as considerações finais pertinentes ao trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. O marketing no setor público e as parcerias entre os setores público e privado

As ferramentas de marketing utilizadas no setor privado podem e devem ser aplicadas no setor público com o objetivo de melhor atender as necessidades e os interesses públicos, presentes e futuros.

Segundo Kotler e Lee (2008) no setor privado o foco do marketing é a valorização e a satisfação do cliente enquanto que no setor público é a valorização e a satisfação do cidadão. Nessa mesma linha, Debarba (2008), estabelece que seu objetivo é identificar as necessidades e satisfazer a sociedade através da plena qualidade de vida nos âmbitos econômico, social, tecnológico e político.

Verifica-se, assim, que o marketing público vai muito além da simples promoção ou comunicação, com o que é comumente associada, integrando todo um programa estratégico, desde a análise ambiental interna e externa, a elaboração de objetivos e estratégias, a criação de planos de ação para cada estratégia e o monitoramento e controle de todo o processo, de modo a determinar as necessidades da população, além de estabelecer quais produtos e/ou serviços podem responder a essas necessidades.

Entre as estratégias que o marketing no setor público pode se utilizar inclui-se o estabelecimento de parcerias com o setor privado, dado que há recursos que somente o setor privado possui, ao mesmo tempo em que há outros que somente podem ser oferecidos pelo setor público.

Alguns dos benefícios que o setor privado pode oferecer ao setor público em uma parceria são investimentos, prestação gratuita de serviços e produtos, acesso a canais de distribuição, acesso a clientes, aumento na visibilidade para as comunicações. Por outro lado, o setor público pode oferecer habilidade técnica, aumento pela preferência da marca, aumento das vendas, aumento de atrativos, além do impacto social de apoiar causas que envolvam a comunidade ou o meio ambiente (KOTLER; LEE, 2008).

O setor público também pode realizar parcerias com organizações sem fins lucrativos ou agências governamentais, o que, em geral, é menos controverso se comparado com as empresas do setor privado, já que podem representar missões organizacionais comuns, podendo abranger a melhoria de programas e serviços, com o uso da *expertise* de uma ou ambas as partes, o compartilhamento de canais de distribuição, aumentando o apoio para as metas e missão de uma ou ambas as partes, a promoção de causas e de mudança de comportamento do público (KOTLER; LEE, 2008).

Essas parcerias, por sua vez, podem assumir diversos formatos, dentre eles o *cobranding*.

2.2. Cobranding

O *Cobranding* é uma forma de cooperação entre duas ou mais marcas, com significado reconhecido pelo consumidor, na qual o nome de todos os participantes é mantido (BLACKETT; BOAD, 1999), isto é, duas marcas são apresentadas ao consumidor como se fossem uma (DICKINSON; HEATH, 2006). Ainda de acordo com Askegaard e Bengtsson (2005) o *cobranding* é uma aliança estratégica que conecta duas ou mais marcas no mercado. Aaker (2007) estabelece que essas alianças devem envolver duas ou mais organizações que associam suas marcas com o objetivo de criar ofertas de mercado superiores ou para criar um programa de construção de marca tático ou estratégico que, se não impossíveis, seriam mais difíceis de se conseguir de forma individual.

Quando as empresas decidem estabelecer relações de *cobranding* estão buscando criar novas maneiras de pensar sobre suas marcas individuais e às marcas associadas ao mesmo tempo em que estimulam uma nova resposta em relação às marcas e ao *cobranding* pelos *stakeholders* (MOTION; LEICH; BRODIE, 2003).

2.2.1. Espécies de *cobranding*

São várias as espécies de *cobranding* que podem ser desenvolvidas, dentre as quais:

- 1) de inovação, em que são desenvolvidas novas ofertas, a partir de duas ou mais marcas, possibilitando uma rápida injeção de qualidade, o compartilhamento da experiência do parceiro de *cobranding*, a criação de novo valor para o cliente e o aumento do mercado existente e criação de novos mercados;
- 2) de cadeia de valor, em que a combinação de marcas tem por objetivo expandir as experiências oferecidas para os clientes, permitindo o acesso rápido a novos mercados, com potenciais efeitos da rede e conquista do cliente. Dentro dessa espécie há a possibilidade de (i) alianças entre produto e serviço, permitindo o compartilhamento de competências específicas de cada um e (ii) a abertura da base de clientes antes inacessível, com ganho de posição na cadeia de valor e possibilidade de guinada financeira e, finalmente, (iii) a aliança vertical em que a união de forças pode possibilitar a criação de oferta mais ampla;
- 3) de componentes ou ingrediente, em que se destacam diferentes atributos da marca componente para realçar um produto ou serviço entre parceiros prontamente disponíveis (fornecedores e compradores), havendo pouca necessidade de novos investimentos, ao mesmo tempo em que há a alavancagem das vantagens existentes do produto componente;
- 4) promocional ou de patrocínio, em que a aliança se dá por meio da vinculação das marcas das empresas a pessoas e eventos, como competições e *shows* musicais, possibilitando um maior aprimoramento da marca, com uma fácil transferência de valores difíceis de se alcançar individualmente (HSM MANAGEMENT, 2004).

2.2.2. Benefícios e riscos do *cobranding*

Muitas empresas identificaram no *cobranding* uma forma de aumentar o foco e a influência de suas marcas, obter novas tecnologias, reduzir custos pela economia de escala e renovar sua imagem (BLACKETT; BOAD, 1999) por meio da capacidade de transferir rapidamente o *status*, a imagem e a aprovação de uma marca para outra (HSM MANAGEMENT, 2004).

Porém, apesar de todas as vantagens mencionadas para a realização de um *cobranding*, não é qualquer associação entre marcas que funciona, existindo alguns riscos que devem ser considerados, seja relacionado às diferentes culturas organizacionais das companhias envolvidas, seja pelo fato de quaisquer mudanças significativas no posicionamento ou na estratégia com relação à marca primária de qualquer um dos parceiros ou mudanças no próprio mercado podem trazer reflexos para a associação realizada.

Também é preciso cuidar para que não haja uma extensão inapropriada da marca sobre produtos ou serviços muito diferentes do setor ou segmento no qual a marca estabeleceu sua reputação, sob pena não só de fracasso da associação, mas de desvalorização da própria marca original, que também pode acontecer na hipótese do consumidor passar a ver as duas marcas como se fossem uma; ou ainda, quando a marca passar a se tornar um termo genérico (BLACKETT; BOAD, 1999).

2.2.3. Requisitos para um *cobranding*

A atitude dos consumidores sobre uma aliança entre marcas influencia suas atitudes em relação à marca individual (SIMONIN; RUTH, 1998), o que reforça o cuidado que as companhias devem ter ao associarem suas marcas em um *cobranding*. Deve, assim, se levar em conta as sinergias da identidade resultante da associação e da comunicação das corporações (MOTION; LEICH; BRODIE, 2003).

A transferência de valores e formação de sinergias é melhor percebida pelo consumidor quando há a percepção de adequação entre as marcas originais e as marcas associadas (DICKINSON; HEATH, 2006), isso porque o produto resultado do *cobranding* é novo para o consumidor, dessa forma, na ausência de informações, ele acaba por se utilizar das referências e percepções que já possuía das marcas individuais (WASHBURN; TILL; PRILUCK, 2000).

Como afirma Aaker (2007), a aliança entre marcas deve ser dirigida pelo comportamento do consumidor, identificando-se como o cliente se relaciona com a classe de produtos, quais são seus interesses, valores e atividades, o que o motiva, quais são as tendências e como a oferta pode ser mais relevante.

Os pressupostos para um *cobranding* são praticamente os mesmos que para a realização de uma extensão da marca. Como apontam Dickinson e Heath (2006), o ponto central da teoria da extensão da marca é que as atitudes do consumidor são mais altas quando há uma percepção de cabimento entre as classes dos produtos e de alta qualidade com relação às marcas originais.

O processo de associação entre marcas deve iniciar com a definição do valor da marca para a companhia, a partir de quatro categorias de valor: valores principais, que definem a marca e as diferenciam dos concorrentes; ausência de valor desejado e que a empresa pretende construir; valores periféricos; e, valores genéricos, que permitem a realização da associação e competir de forma eficiente (MOTION; LEICH; BRODIE, 2003).

Em um *cobranding* deve-se buscar não só aliar os principais valores das marcas, mas maximizar a oportunidade de criar valor que a marca deseja adquirir e abandonar os valores periféricos inapropriados ou negativos, de modo a possibilitar a transferência das três virtudes das marcas: (i) comunicar de forma clara e consistente a promessa de *co-brand*; (ii) diferenciar o *co-brand* dos seus concorrentes; e, obter a estima e lealdade de seus consumidores e *stakeholders* (BALMER, 2001).

Uma proposta de associação entre marcas pode iniciar-se pela definição do valor da marca, a partir da definição da própria identidade da empresa e de pesquisa de mercado. Em seguida, se

identifica qual ou quais os valores centrais (*core value*) estarão ausentes mas pretende-se obter, quais valores periféricos que precisariam ser eliminados e quais valores genéricos que possibilitam a marca a formar o *cobranding* e competir efetivamente. Também seria necessário se avaliar como a marca pode ser desenvolvida, por meio dos elementos emocionais e funcionais em que se baseiam o valor central (*key brand supports*), a proposta de valor da marca percebida pelo consumidor, a essência da marca proposta pela empresa, como a marca seria apresentada e como a marca se expressa perante seus *stakeholders*. A partir de todo esse processo, é possível conhecer a marca e analisar parceiros potenciais para a realização de um *cobranding* (BLACKETT; BOAD, 1999).

2.3. A identidade e a imagem da marca

A identidade corresponde a um conjunto de associações da marca que se busca criar, manter ou que pretende realizar como uma promessa aos consumidores, atribuindo-lhe um significado (AAKER, 1996). De acordo com Nunes e Haigh (2003) a base para a identidade da marca é o estabelecimento do conjunto de elementos que a “personifica”, inserindo-se sobre ela uma ideologia ou essência que a transformaria na “estrela guia” da organização.

O gerenciamento de uma marca envolve as decisões relativas à identidade da marca que se deseja (como se deseja ser visto) e seu controle no sentido de garantir que a imagem esteja de acordo com aquela (como realmente é visto por aqueles com quem se relaciona) (KOTLER; LEE, 2008).

Desta forma, a imagem da marca é composta de informações cognitivas, afetivas e sensoriais que são recebidas, organizadas e armazenadas por cada *stakeholder*. Segundo Minguez (1999) sua construção na mente do consumidor é um processo complexo, pois resulta da abstração que forma a partir da simplificação dos atributos colhidos a partir de informações e experiências que sejam mais representativos para ele, a partir de fatores externos e internos a que está sujeito.

Os fatores externos se traduzem no ambiente econômico, político, cultural e tecnológico, além dos estímulos de marketing baseados em praça, preço, produto e promoção e demais elementos de um plano de marketing. Já os fatores internos são os voltados para as características de cada indivíduo e formados segundo o seu ambiente originário, como os aspectos culturais (que envolve valores, percepções, preferências e comportamentos familiares e de outras instituições como a religião), sociais (que fornecem indicadores como ocupação, grau de instrução e padrões de consumo formando grupos de consumo semelhantes) e pessoais (idade, ocupação, personalidade, auto-imagem, estilo de vida).

A construção da marca, ou seja, o desenvolvimento da sua própria identidade é influenciada pela imagem que os consumidores possuem da mesma, destacando sempre aquilo que é visto como um ponto favorável do ponto de vista do consumidor.

2.4. Valor da marca (*brand equity*)

O *brand equity* ou valor da marca é o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que segundo Aaker (1996) podem ser agrupados segundo as categorias: conscientização da marca ou *Awareness*; qualidade percebida; lealdade à marca; e, associações à marca.

A conscientização da marca, ou *awareness*, representa a presença de uma determinada marca na mente dos consumidores, sendo medida conforme as formas que se recordam da mesma, de acordo com as seguintes variações: reconhecimento (se o consumidor se recorda de ter sido exposto à marca); recordação ou *recall* (quais marcas de determinada classe de produto o consumidor se recorda); *top of mind* (a primeira marca lembrada); marca dominante (a única que o consumidor se lembra) (AAKER, 1998).

A qualidade percebida por sua vez diz respeito à percepção de qualidade geral associada à marca, sem levar em conta as especificações técnicas do produto. Esta percepção influencia

diretamente as decisões de compra – principalmente se o consumidor não tiver conhecimento para analisar detalhadamente o produto ou serviço. Também influencia a lealdade à marca, além de poder sustentar um preço diferenciado pelo produto – *premium price* – gerando margem bruta e possibilidade de extensão de marca (AAKER, 1998).

Por estar diretamente ligada ao cerne da aquisição do cliente, a qualidade percebida impacta diretamente na identidade da marca – se a qualidade efetiva do produto não concordar com a imagem que a empresa passa, a identidade fica comprometida (AAKER, 1996).

Já a lealdade à marca é a medida de ligação do consumidor com a marca, refletindo a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca, principalmente quando a concorrência faz uma mudança de preço ou de características de produto (AAKER, 1998).

Por fim a associação de marca é algo ligada a uma imagem na memória. Essa associação tem força e essa força será maior ou menor, de acordo com a quantidade de experiências ou exposições do consumidor a ela, principalmente quando for apoiada por uma rede de outras associações. É tudo o que conecta o consumidor à marca, incluindo imagens, atributos do produto, situações de uso, associações organizacionais, personalidade da marca e símbolo (NUNES; HAIGH, 2003).

3. METODOLOGIA

Como já assinalado, o objetivo desse estudo é identificar como e porquê os atributos da imagem da marca Zoológico de São Paulo podem levar ao desenvolvimento de *cobranding*, para o que foi escolhido o método de estudo de caso, composto por uma parte qualitativa, consistente na análise de conteúdo colhido de dados divulgados ao público em geral e a partir de entrevista em profundidade, semi estruturada, realizada com o atual diretor-presidente da Fundação Zoológico de São Paulo, por meio da qual pode ser definida a identidade do Zoológico de São Paulo, e uma parte quantitativa por meio da análise estatística descritiva e multivariada dos dados colhidos a partir da aplicação face a face de questionário estruturado a uma amostra do tipo não-probabilística por conveniência formada por 160 visitantes do Zoológico de São Paulo, para avaliação da imagem de sua marca.

Como ensina Mattar (1999), por meio do estudo de caso, pode-se obter dados em um grande nível de profundidade, que permite caracterizar e explicar com detalhes os aspectos únicos do caso analisado.

Ressalte-se que apesar do destaque que em geral se dá à natureza qualitativa de um estudo de caso, este também pode ser aproveitado de uma pesquisa quantitativa, de modo que os dados colhidos reflitam os eventos mais importantes identificados na parte qualitativa.

As questões que orientaram a entrevista realizada foram formuladas a partir de informações preliminares obtidas por meio de documentos e informações fornecidas ao público em geral, tendo sido utilizado o método de análise de conteúdo, cuja categorização foi realizada a partir do referencial teórico analisado.

Já o questionário foi formulado a partir das informações coletadas na entrevista sendo aplicado inicialmente em forma de teste para 15 pessoas, momento em que se identificou a necessidade de ajustes na ordem de algumas perguntas e exclusão e adaptação de algumas frases de concordância, com resposta em escala Likert de concordância, além da dificuldade de encontrar pessoas que tenham visitado o Zoológico de São Paulo pelo menos uma vez no último ano e que, portanto, teriam tido contato com o parque durante o período da sua atual administração. A aplicação efetiva foi realizada então em um sábado, véspera da Páscoa de 2009, no próprio Zoológico de São Paulo, com a autorização da Fundação Zoológico de São Paulo, que inclusive forneceu camisetas para identificação dos pesquisadores e facilitação da abordagem das pessoas.

O questionário possuía 16 perguntas, sendo duas abertas e as demais fechadas.

As perguntas foram organizadas em três partes principais. A primeira parte questionava o que vem à mente do visitante quando pensa no Zoológico numa pergunta aberta – *top of mind*, quem o acompanha nas visitas, se conhece as atividades disponíveis no Zoológico, além da infra-estrutura disponível no parque (lanchonetes e lojas), por meio de perguntas fechadas.

A segunda parte contém 37 frases assertivas com escala Likert de concordância do visitante a respeito das associações de imagem e atitudes que possam existir com a marca Zoológico de São Paulo, além de questionar sobre qual produto ou marca que o visitante acredita combinar com Zoológico de forma aberta, se ele conhecia o logotipo do Zoológico de São Paulo, e, em caso positivo, se era capaz de descrevê-lo ou recordar-se das cores.

No caso do entrevistado não responder imediatamente à questão sobre o produto ou marca que combina com o Zoológico de São Paulo, era apresentado um cartão auxiliar com uma série de tipos de produtos, sem especificar uma marca ou produto diretamente.

A parte final cuida da classificação do entrevistado: sexo, estado civil, idade, se possui filhos, escolaridade e renda familiar.

4. RESULTADOS

4.1. Análise Qualitativa

4.1.1. Administração e novo paradigma com relação aos serviços ofertados

O Zoológico de São Paulo foi inaugurado em 1957, passando a ser administrado pela Fundação Parque Zoológico de São Paulo a partir de 1958, ano em que obteve, na qualidade de fundação pública, personalidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e científica, por meio da Lei 5.116 de 31/12/1958, apesar de estar diretamente vinculada ao Governo do Estado de São Paulo, atualmente por meio da Secretaria do Meio Ambiente.

As diretrizes de trabalho da Fundação Zoológico de São Paulo são determinadas pelo Conselho Superior, pautando-se no que está previsto em seu estatuto de constituição, cabendo à Diretoria a sua execução.

De acordo com seu estatuto social (Decreto estadual 45.402/2000) a Fundação Zoológico de São Paulo tem por objetivos: manter uma população de animais vivos de todas as faunas, para educação e recreação do público, bem como para pesquisas biológicas; instalar em sua área de abrangência uma Estação Biológica, para investigações de fauna da região e pesquisas correlatas; e, proporcionar facilidades para o trabalho de pesquisadores nacionais e estrangeiros no domínio da Zoologia, no seu sentido mais amplo, por meio de acordos, contratos ou bolsas de estudo.

Como forma de atingir seu objetivo social, o Zôo de São Paulo tornou-se a primeira instituição brasileira a propor e participar de múltiplos programas de recuperação de espécies brasileiras ameaçadas de extinção. Ocupando uma área de aproximadamente 900.000 m², em sua maior parte coberta por Mata Atlântica, sua população global de animais ultrapassa os 3.200 espécies obtidas por meio de reprodução em cativeiro, troca com outros zoológicos nacionais e internacionais, bem como a partir do encaminhamento de animais apreendidos de terceiros que os mantinham irregularmente. É o maior zoológico da América Latina e um dos dez maiores do mundo em diversidade de espécies.

Desde 1982 mantêm, também, uma fazenda destinada tanto para a produção de alimentos para seus animais, como para a criação de determinadas espécies em regime semi-extensivo, localizada entre os Municípios de Sorocaba, Araçoiaba da Serra e Salto de Pirapora, com uma área de 574 hectares.

Em maio de 2001, a área ocupada pela empresa "Simba Safari" foi reincorporada à Fundação, sendo reaberta ao público como "Zôo Safári" neste mesmo ano. É o único parque do gênero na América Latina que abriga animais nativos de vida livre, proporcionando a sua interação direta com os visitantes num percurso de 4 km, que pode ser feito em automóveis próprios ou vans

do parque dirigidos por motoristas-guias. O passeio também pode ser feito a partir do próprio Zoológico, por meio de uma entrada que integra ambos os parques.

Desde a sua inauguração, já recebeu mais de 78 milhões de visitantes, em média 1,4 milhão de visitantes por ano, que se beneficia de seu serviço de entretenimento, como parque temático, por meio da exposição dos animais exóticos. Não existe um público predominante na visitação. Há a sazonalidade, com um maior número de visitantes aos fins de semana, feriados e férias – principalmente famílias, e durante a semana de escolas e pessoas mais velhas em função da maior tranquilidade do parque nesse período.

No entanto, desde 2002 a administração da Fundação vem procurando ampliar seus serviços e oferecer ao visitante lazer associado ao conhecimento, relacionado à conscientização acerca da importância da conservação da biodiversidade, agregando um maior valor aos serviços já oferecidos. Dentre esses novos serviços estão: visitas monitoradas (com roteiros distintos conforme o público e a sua faixa etária), cursos para professores, passeios noturnos, apresentações didáticas sobre os animais em espaços fixos (Núcleo de Educação Ambiental Riquezas do Brasil) ou móveis (expomóvel), o projeto “Bicho Legal” de desenvolvimento de espaços com biomas artificiais completos onde o visitante poderá experimentar as sensações de estar, por exemplo, no meio do Pantanal ou da Mata Atlântica. A educação ambiental é o novo produto a ser oferecido aos visitantes do parque.

A orientação do visitante também é importante para ele ter conhecimento de que o Zoológico não acaba na exposição do animal. Há todo um trabalho técnico realizado para trato e manejo dos animais, 24 horas por dia, 7 dias da semana, além de pesquisas científicas que podem beneficiar a sociedade na recuperação de áreas já degradadas. Assim, a visitação não é importante apenas para transmitir conhecimento sobre a biodiversidade, mas para a geração de receita para a própria manutenção do parque e das atividades de conservação e pesquisa da biodiversidade.

Apesar de não conseguir realizar seu trabalho sem o animal, o principal patrimônio da Fundação Zoológico de São Paulo não é o animal, mas o visitante, dado que sem ele a própria existência do parque não se justifica. Assim, o objetivo é usar da peculiar relação de afetividade fortemente estabelecida com seu público, representada pela visitação de excursões de crianças na fase escolar, de famílias, de avôs e netos, e que se renova a cada geração, além da sua característica democrática, onde todas as raças e nacionalidades convivem de forma harmônica, para atender outra demanda da sociedade relacionada à conservação da biodiversidade.

Além disso, com relação à conservação da biodiversidade, a Fundação sempre trabalhou com a fauna *ex situ*, ou seja, manejo dentro do zoológico, envolvendo sua reprodução e análise do comportamento e hábitos dos animais. Atualmente está investindo em trabalhos *in situ*, ou seja, o pessoal vai a campo para desenvolver outras atividades, outros conhecimentos para poder criar animais que estão ameaçados de extinção e oferecer estes animais para a repopulação de áreas que tenham necessidade.

Essa mudança de paradigma realizado pela atual administração da Fundação está possibilitando a renovação do Zoológico de São Paulo frente às novas exigências da sociedade.

Mas, para poder diferenciar seus serviços e agregar novas atividades, a maior dificuldade da administração foi, justamente, implementar mudanças na sua estrutura e na própria visão interna do seu pessoal que até pouco tempo também via o parque apenas como expositor de animais, exigindo da administração um trabalho mais próximo de uma gestão privada.

Atualmente, a maior parte da equipe do parque já consegue identificá-lo como um fomentador da conservação da biodiversidade, envolvendo-se diretamente nessa nova visão, participando, inclusive, da criação de novas idéias para diversificar seus serviços a partir do espaço aberto pela administração.

Essa mudança de paradigma ganhou ainda mais impulso quando passou a se vincular à Secretaria Estadual do Meio Ambiente, e não mais à Secretaria Estadual do Esporte e Turismo, momento em que, institucionalmente, deixou de ser simplesmente visto como lazer para ser relacionado à conservação da biodiversidade.

A Fundação vem buscando realizar a divulgação desse novo foco da conservação da biodiversidade também junto a outras instituições nacionais e internacionais, através da participação e desenvolvimento de seminários e congressos nacionais e internacionais. Exemplo disso são o Congresso de Zoológicos no ano de 2007, organizado pela fundação, tendo como tema o zoológico como ferramenta na conservação da biodiversidade, em que participaram aproximadamente 700 pessoas, e no ano de 2008 a realização de um encontro de profissionais e instituições da área que reuniu 300 pessoas em torno de atividade de educação ambiental para a biodiversidade. São investimentos que dizem respeito não só à identidade do parque, mas refletem diretamente na construção da marca.

A publicação do livro “Zôo São Paulo: 50 anos de História da Fundação Parque Zoológico de São Paulo” foi outro instrumento utilizado nessa nova fase, apontando a sua importância ao longo da história e também para o futuro.

4.1.2. A identidade e a imagem da marca Zoológico de São Paulo

O Zoológico de São Paulo, em função dos números que o envolvem – idade, número de animais, visitação, atividade realizadas – e, principalmente, da relação de afetividade estabelecida com seus visitantes pode ser considerado como uma marca única. Não há qualquer comparação razoável entre o Zoológico de São Paulo e os demais parques nacionais, destacando-se no setor em que atua.

A evolução das logomarcas do Zoológico de São Paulo representa claramente a evolução da marca Zoológico de São Paulo. As duas primeiras, utilizadas num período de mais de 20 anos davam destaque apenas aos animais. A terceira não fornecia uma identificação clara de qual seria a identidade do parque, porém a última logomarca desenvolvida e utilizada desde 11/2002 tenta expressar exatamente toda a mudança da visão do Zoológico de São Paulo para relevância da conservação da biodiversidade, representando integração entre a flora, a fauna e o bicho homem.



Figura 1 - Evolução das Logomarcas do Zoológico de São Paulo

Fonte: Zoológico (2008)

Da mesma forma, há todo um cuidado da administração com relação a padronização das cores, materiais e uniformes utilizados na divulgação da marca. O papel do uniforme, inclusive, ganha destaque internamente como fator agregador da equipe engajada nessa nova visão do Zoológico de São Paulo.

O Zoológico de São Paulo usa como estratégia de comunicação relações públicas e publicidade – que gera maior resultado com menor custo, incluindo a produção de cartilhas, geração de informações por meio do *site* do parque, uso de vídeos institucionais, relatórios e notas em jornais, especialmente para comunicar a chegada de animais ou o nascimento de filhotes, mas sempre tendo como foco a importância da conservação da biodiversidade.

Esse trabalho é realizado pela equipe de “educação e divulgação”, que inclusive tem o cuidado de realizar tais divulgações em momentos, por exemplo, de menor circulação, com o objetivo de manter a visitação do parque mais equilibrada.

Também tem promovido vários cursos, encontros internacionais voltados para a educação ambiental, para a conservação da biodiversidade, além da produção do relatório anual com

uma linguagem mais leve e bilíngüe para seu aproveitamento como verdadeiro “cartão de visita” do parque perante outras instituições. Essa espécie de relatório é produzida por todos os zoológicos do mundo como forma de trocar informações, daí a importância da qualidade de sua produção. Esse cuidado já resultou no aumento da correspondência internacional e também vem sendo utilizada nacionalmente, para órgãos públicos e instituições relacionadas à preservação do meio ambiente.

A participação ativa do público é outro ponto de destaque na comunicação desenvolvida pelo parque, principalmente quando o estimula a “batizar” os novos animais por meio de concursos, trazendo não só a imprensa, mas os pais e a criança que quer dar o nome para o animal, ou por meio de suas manifestação junto à Ouvidoria da Fundação, que recebe desde reclamações a sugestões do que pode ser melhorado no parque.

4.1.3. Parcerias

Como forma de obter recursos extras – seja em dinheiro, insumos ou mão-de-obra, além de estabelecer uma maior proximidade com a sociedade civil de uma forma geral, foi criado o “Programa Parceiros do Zoológico de São Paulo”, de apoio entre a Fundação Parque Zoológico de São Paulo e as pessoas físicas ou jurídicas de natureza privada ou pública que aderirem às condições fixadas na portaria 013/2002.

O apoio estabelecido pelo programa consiste na:

- 1) Adoção de recintos de exposição de animais;
- 2) Construção, renovação, remodelação ou adequação de recintos de animais em exposição ou infra-estrutura da Fundação.
- 3) Adoção temporária de espécime animal ou grupo de animais;
- 4) Desenvolvimento, implantação e/ou manutenção de programas técnico-científicos; Programas educativos, culturais e de lazer; programas e procedimentos visando a conservação e preservação do meio ambiente e recursos naturais; e a criação e lançamento de revista do Zoológico de São Paulo

Em contrapartida a Fundação torna pública a parceria, colocando em local pré-definido, placa alusiva ao evento, com o nome e a logomarca da empresa parceira, se for o caso, e a empresa parceira pode divulgar a doação efetivada pela parceria estabelecida, através de evento próprio na Fundação ou em outro local e na mídia falada, escrita e televisada durante o período a ser estabelecido no Contrato de Doação que rege essa espécie de parceria.

Essas parcerias podem ou não ser realizadas com exclusividade, principalmente quando se trata do uso de material e imagens obtidos no parque, seja em fotografia ou vídeo, sendo também uma fonte de receita para o parque.

Atualmente, existem duas parcerias em andamento. Uma com a FEMSA – Coca-Cola, por meio da qual, basicamente, se responsabilizou pela renovação e manutenção das placas de sinalização de todo o parque, podendo, em contrapartida, nelas inserir sua logomarca, além de realizar eventos com seus funcionários, utilizando-se da infra-estrutura do parque contra a doação de bens e serviços, como por exemplo a doação dos carros elétricos para utilização de manutenção interna do parque. A outra parceria é com a Pet Center Marginal que apóia e patrocina projetos específicos como o berçário “Vida de Filhote”, recebendo em contrapartida ingressos para distribuição aos seus clientes.

Outras parcerias são realizadas, mas de forma esporádica, inclusive com os próprios concessionários do parque, como as lanchonetes Marella’s e o Big Burger. Os interessados em patrocinar as atividades e projetos do Zoológico de São Paulo podem, inclusive, se aproveitar dos benefícios da Lei Rouanet, como ocorreu com o patrocínio da Sabesp para a publicação do livro “Zôo São Paulo: 50 anos de História da Fundação Parque Zoológico de São Paulo”.

A Alcan e depois a Novelis foram empresas que também patrocinaram o projeto de coleta de lixo reciclado, fornecendo e instalando os coletores, assim como a Toyota que apoiou o projeto educativo de exposição de fotos sobre a biodiversidade e a Duratex que patrocinou o projeto Cadeia Alimentar, arcando com o transporte e lanches para os participantes de escolas públicas.

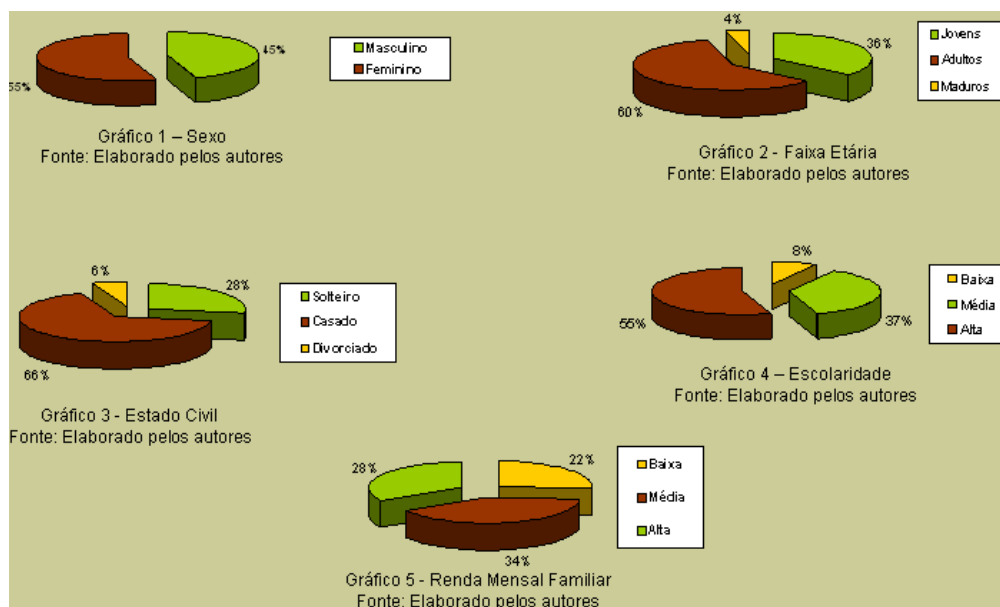
O uso dessas parcerias tem como principal objetivo a realização de melhorias em alguma atividade ou na infra-estrutura do parque e evitar, de certo modo, as limitações e a demora impostas na realização de licitações para contratação de serviços e outras aquisições.

As empresas interessadas nessas parcerias e patrocínios as identificam como uma oportunidade de terem sua imagem associada às atividades do Zoológico de São Paulo e realizar promoções de suas marcas do seu público.

4.2. Análise quantitativa

Os resultados que se destacaram se referem aos seguintes itens: perfil da amostra dos visitantes do Zoológico de São Paulo, ao *awareness* da marca, a qualidade percebida, a imagem percebida, e principalmente as associações que podem ser exploradas no desenvolvimento de *cobranding*.

O primeiro item aponta uma amostra composta de 55% de mulheres e 45% de homens. 36% dos visitantes têm até 29 anos, 60% estão na faixa entre 30 e 49 anos e 4% têm idade superior a 50 anos, perfazendo uma média ponderada de 47 anos. Com relação ao estado civil, aproximadamente 7 em cada 10 respondentes são casados (67%), comparados com 28% de solteiros e apenas 6% de divorciado/ separado/ viúvo. No que pertine à escolaridade, a amostra foi composta predominantemente por respondentes de escolaridade alta, ou seja, 55% tem escolaridade superior, comparados com 37% escolaridade média e 8% escolaridade baixa. Já quanto à renda familiar mostra que 28% declaram renda mensal familiar acima de R\$ 3.320,01, comparados com 34% com renda de R\$ 1.660,01 à R\$ 3.320,00 e 22% com renda de R\$ 830,01 à de R\$ 1.660,00. A renda média mensal amostral encontra-se na faixa dos R\$ 1.660,01 à R\$ 3.320,00 (47% comparados com 34% da amostra).



Com relação ao segundo item relacionado ao *awareness* da marca, chama a atenção o fato de que apesar do reconhecimento do Zoológico de São Paulo como um patrimônio nacional (78%), a sua logomarca é pouco conhecida entre seus visitantes: 71% dos visitantes não a

conhecem e dos 29% que conhecem, somente 16% podiam descrevê-la. Além disso, 56% relacionam o parque à conservação ou pesquisa do meio ambiente e apenas 37% sabem que o Zoológico não retira animais da natureza.

O terceiro item diz respeito à qualidade percebida. No caso do Zoológico de São Paulo 79% revelaram que a visita ao parque traz ótimas lembranças, 77% adoram ir ao Zoológico 73% recomendam uma visita ao Zoológico e 74% consideram um lugar divertido para se visitar. Todos esses indicadores demonstram um alto grau de satisfação nos serviços ofertados pelo Zoológico de São Paulo.

Além disso, apenas 10% indicam ter pena dos animais expostos, revelando que apesar do visitante, em princípio, não ter subsídios técnicos para avaliar o trato dos animais, considera que os mesmos são bem tratados nas dependências do parque.

No que se refere à imagem percebida, 84% afirmaram que o Zoológico de São Paulo é para todas as classes sociais, evidenciando sua imagem democrática e igualitária. Com relação à companhia para a realização do passeio junto ao parque, 91% tem a família como companhia em visitas ao Zoológico e apenas 9% os amigos. Seu papel de agente integrador do homem com a natureza também é revelado diante dessa afirmativa por 79% dos visitantes.

Tabela 1 – Imagem predominante do Zoológico

Assertivas	Grau de concordância (CT) %
O Zoológico é para todas as classes sociais	84
O Zoológico integra animais, plantas e gente	79
O Zoológico me traz ótimas lembranças.	79
O Zoológico é um patrimônio brasileiro	78
Os animais são o bem mais importante do Zoológico	78
Eu adoro ir ao Zoológico	77
O Zoológico é um lugar muito divertido de visitar	74
É sempre uma aventura visitar o Zoológico	73
Eu sempre recomendo uma visita ao Zoológico para as pessoas	73
O Zoológico me lembra muito excursão de escola	70
O Zoológico é muito preocupado com preservação do meio ambiente	68
O Zoológico oferece muito lazer à sociedade	64
Aprendo muito sobre a vida dos animais quando estou no Zoológico	61
O Zoológico oferece muita educação à sociedade	61

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2 – Maiores graus de discordância.

Assertivas	Grau de concordância (CT) %
Eu tenho pena dos animais do Zoológico	10
Visitar o Zoológico é só para família	8
O Zoológico é para pobre	7
O Zoológico é para rico	7
Quem vai ao Zoológico não tinha outro programa pra fazer	4
Visitar o Zoológico é apenas para crianças	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, o quinto item revela o resultado mais importante e o objetivo principal desse trabalho, relacionado às associações que podem ser exploradas no desenvolvimento de *cobranding*.

De acordo com os indicadores levantados, em geral, 74% dos visitantes associam a imagem do Zoológico com os animais. Em proporções menores são feitas associações com parques e lazer (13%) e natureza (9%). Essa proporção é confirmada pela afirmação de que os animais são o bem mais importante do Zoológico (78%).

Tabela 3 – Descrição do agrupamento feito no *top of mind* relativo ao Zoológico

<i>Top of mind</i> relativo ao Zoológico	%	<i>Top of mind</i> relativo ao Zoológico	%
Animais em geral		Parque e Lazer	
Animais	67	Parque grande, bichos em extinção	1
Leão	4	Lazer	2
Elefante	1	Diversão	4
Girafa	1	Pic-nic	1
Espécies em Extinção	1	Passeio	2
Subtotal	74	Excursão de Escola	1
Natureza		Parque	1
Espaço	1	Sol e Família	1
Lugar agradável de passeio, muito verde	1	Subtotal	13
Área verde, preservação	1	Outros	
Não destruição da natureza	1	Infância	1
Natureza	3	Conhecimento	1
Flora	1	Diversidade	1
Coisa muito bonita	1	Paz	1
Subtotal	9	Subtotal	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

No entanto, ao se indagar qual produto ou marca combinaria mais com o Zoológico, verifica-se uma tendência de sua associação com produtos alimentícios (31%), flores e brinquedos (11% cada um). Nesse sentido, ainda, as marcas mais citadas se referem, justamente, a produtos alimentícios. Além disso, apesar da discordância com relação ao parque se prestar apenas para crianças (3%), 70% dos visitantes associam a visita ao Zoológico de São Paulo à excursão da escola.

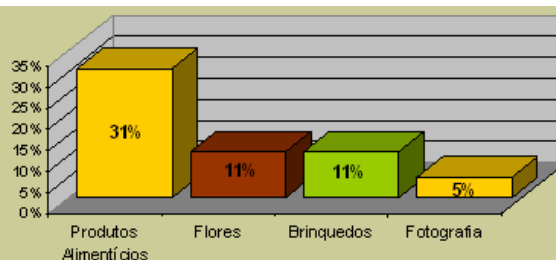


Gráfico 7 – Produtos de combinam com o Zoológico Imagem da marca
Fonte: Elaborado pelos autores

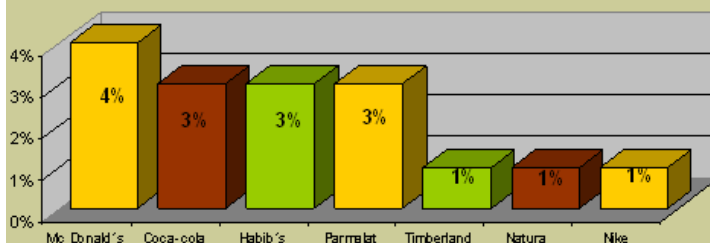


Gráfico 8 – Marcas que combinam com o Zoológico
Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar como e porquê os atributos da imagem da marca Zoológico de São Paulo podem levar ao desenvolvimento de *cobranding*. Optou-se pelo método de estudo de caso, com análises qualitativa e quantitativa, a partir da entrevista de profundidade realizada com o diretor presidente da Fundação Zoológico de São Paulo, e aplicação do questionário junto aos visitantes do parque.

A revisão teórica permitiu o apontamento das principais questões relacionadas ao marketing público e das parcerias que podem ser realizadas entre os setores público e privado, o *cobranding* como uma estratégia de marketing, a identidade e a imagem da marca e o valor da marca (*brand equity*).

A partir da entrevista realizada com o Diretor do Zoológico, além das informações disponibilizadas ao público em geral em *sites* e *folders*, foi possível, dentre outras coisas, identificar os elementos que constituem a identidade do Zoológico de São Paulo, como se dá a construção de sua marca e a forma atual com que realiza os trabalhos de comunicação e parcerias, destacando-se que:

- o serviço de entretenimento, como parque temático, por meio da exposição dos animais, é o seu benefício central;
- seu público bastante diverso, estabelece uma forte relação de afetividade, representada pela visitação de excursões de crianças na fase escolar, de famílias, de avôs e netos, e que se renova a cada geração;
- vem buscando ampliar seus serviços e oferecer ao visitante lazer associado ao conhecimento, relacionado à conscientização acerca da importância da conservação da biodiversidade, representada por uma demanda da própria sociedade;
- essa mudança de foco já foi implementada com sucesso internamente e está trabalhando para também ser identificada pelo público externo, através da orientação e suporte do visitante durante a prestação de serviço, por meio de atividades complementares como monitoramento, treinamento e projetos interativos;
- há todo um cuidado como a padronização e uso de ferramentas representativas da marca como o uso logomarca e uniformes;
- utiliza-se de relações públicas e de publicidade para sua comunicação com o público em geral;
- também se utiliza de grupos formadores de opinião, porém dentro da área de atuação do zoológico (entre veterinários, biólogos, outros zoológicos, etc), utilizando de vídeos institucionais e do seu relatório anual;
- utiliza-se de parcerias comerciais de apoio e patrocínio com o principal objetivo de implementar melhorias em alguma atividade ou na infra-estrutura do parque e evitar, de certo modo, as limitações e a demora impostas na realização de licitações para contratação de serviços e outras aquisições;
- as empresas interessadas nessas parcerias e patrocínios as identificam como uma oportunidade de terem sua imagem associadas às atividades do Zoológico de São Paulo e realizar promoções de suas marcas a um público que lhes interessa.

Com relação à análise quantitativa, esta foi realizada a partir da aplicação de um questionário com perguntas que pudessem identificar os atributos da imagem da marca Zoológico de São Paulo e as associações realizadas pelos entrevistados. A amostra foi do tipo não-probabilística por conveniência, tendo sido entrevistadas 160 pessoas, de modo que tais resultados não podem ser generalizados para o universo.

Dos resultados obtidos verificou-se que o visitante do Zoológico de São Paulo associa o parque aos animais (sua principal oferta) e também com produtos alimentícios (lazer), flores e plantas (natureza e meio ambiente), além de brinquedos (infância).

O Zoológico de São Paulo oferece ao seu visitante um serviço diferenciado e de qualidade. Não é um parque comum, não é só para crianças mas nele o adulto volta a ser criança com sede de aprender, sem preconceito. Por sua singularidade, tanto em função das atividades que pratica, quanto por sua forma de administração, proporciona uma experiência de serviço ímpar, estabelecendo lembranças ao consumidor e uma relação de afetividade muito forte.

Deste modo, pode-se concluir que para o desenvolvimento do *cobranding* relacionado ao Zoológico de São Paulo, as empresas ou instituições interessadas devem procurar criar sinergias entre sua marca e a do Zoológico de São Paulo nos pontos que formam a sua imagem.

Essa estratégia também tem sido utilizada com pouca frequência no mercado brasileiro, tanto que a maior parte dos exemplos apontados no trabalho são estrangeiros. Talvez tal fato se dê pela complexidade de seu desenvolvimento, porém, os benefícios que podem ser gerados podem suplantar essas dificuldades e os eventuais riscos de sua implementação.

Por outro lado, com o objetivo de reforçar os atributos da sua imagem além da qualidade percebida, o Zoológico de São Paulo precisa realizar um trabalho de comunicação mais forte com seu público em geral, de modo que este possa melhor relacionar sua imagem ao seu principal foco atual que é a conservação da biodiversidade, sendo o *cobranding* um meio que pode ser explorado para tal finalidade.

Este trabalho pode servir de referência para estudos posteriores, sugerindo-se a análise do valor histórico da imagem do Zoológico, que não foi abordada no trabalho, eventual aversão que eventualmente possa ser criada ao se vincular produtos e/ou serviços dos setores público e privados, bem como quais projetos do Zoológico de São Paulo seriam atrativos para a realização de *cobranding*.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Livros e Artigos

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. **Marcas brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Elsevier, 1998.

AAKER, David, A. **Estratégia de portfólio de marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ASKEGAARD, Seren; BENGTTSSON, Anders. When Hershey met Betty: love, lust and cobranding. **The Journal of Product and Brand Management**. v. 14, n. 5, p. 322-329, 2005.

BALMER, J.M.T.. The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. **Journal of General Management**. v. 27, n. 1, p. 1-17, 2001.

BLACKETT, Tom; BOAD, Bob. (Ed.) **Co-Branding. The science of alliance**. London: Macmillan Press, 1999.

DEBARBA, RENATO. **Os Caminhos do Marketing Público Sustentável**. Disponível em: http://www.ibmep.org.br/artigos/os_caminhos_do_marketing.pdf . Acesso em 13/04/2009.

DICKINSON, Sonia; HEATH, Tara. A Comparison of qualitative and Quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings. **Brand Management**. v. 13, n. 6, p. 393-706, jul. 2006.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing. Metodologia. Planejamento**. Vol. 1. 5ª edição. São Paulo, Atlas, 1999.

MINGUEZ, Norberto. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. **Revista de Estudios de Comunicación**, Bilbao, n. 7, maio 1999.

MOTION, Judie; LEIGH, Shirley; BRODIE, Roderick J.. Equity in corporate cobranding: The case of Adidas and the All Black. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 7-8, p. 1080-1094, 2003.

NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003.

SIMONIN, B.L.; RUTH, J.A.. Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 1, p. 30-42, 1998.

WASHBURN, Juddith H.; TILL, Brian D.; PRILUCK, Randi. Cobranding: brand equity and trial effects. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 17, n. 17, p. 591, 2000.

ZOOLÓGICO. 2008. Desenvolvido pela Fundação Zoológico de São Paulo. Apresenta informações gerais sobre o Zoológico de São Paulo. Disponível em: <http://www.zoologico.sp.gov.br>. Acesso em 04/09/2008.

ZOOLÓGICO DE SÃO PAULO. Relatório Anual 2007. São Paulo: Color Print Artes Gráficas, 2008.

6.2. Revistas

Aliança de marcas: um caso concreto. **HSM Management**, Barueri, n. 2, ano 1, mai.-jun. 1997.

Quando 2 é melhor que 1. **HSM Management**, Barueri, n. 47, Ano 8. nov.-dez. 2004.

6.3. Legislação

ESTADO DE SÃO PAULO. Lei 5.116 de 31/12/1958. Dispõe sobre instituição de uma Fundação denominada "Fundação Parque Zoológico de São Paulo" e outras providências correlatas. Disponível em <http://perfil.sp.gov.br/site/legislacaoi.asp?atoid=21209> . Acesso em 12/06/2009.

ESTADO DE SÃO PAULO. Decreto n. 45.402 de 14/11/2000. Aprova alteração do Estatuto da Fundação Parque Zoológico de São Paulo. Disponível em <http://perfil.sp.gov.br/site/legislacaoi.asp?atoid=21207> . Acesso em 12/06/2009.

ZOOLÓGICO DE SÃO PAULO. Portaria 012/2002. Criação do Comitê para Parcerias com a Iniciativa Privada e implantação do Programa Parceiros do Zoológico de São Paulo. Disponível em <http://www.zoologico.sp.gov.br/parcerias/p01402.htm>. Acesso em 12/06/2009.