

# MARKETING DE DESTINO: QUESTÕES ESTRATÉGICAS

## *DESTINATION MARKETING: STRATEGIC QUESTIONS*

Peter KELLER\*

---

### INTRODUÇÃO

**Atrair novos visitantes e manter os antigos** é um fator estratégico de sucesso em turismo. **O marketing é uma das tarefas mais essenciais em qualquer negócio que dependa de turismo.** O desenvolvimento da demanda de turismo também é uma das áreas de responsabilidade do estado. A maioria dos países depende, em maior ou menor grau, de receitas geradas pelos gastos dos turistas, quer domésticos ou estrangeiros. É por esta razão que as autoridades apoiam organizações de turismo em todos os níveis, complementando e fortalecendo as atividades de marketing do setor privado nesta área.

O marketing complementar realizado por organizações em nível local, regional, nacional e até mesmo internacional é uma **característica particular da indústria do turismo.** Tais organizações de turismo são cooperativas ou controladas pelo governo que foram incumbidas de atividades como pesquisa de mercado, construção de imagem através de propaganda, relações públicas e promoção de vendas. Em um nível local, o importante era desenvolver o fornecimento de produto e suprir informações ao visitante.

Não há dúvida de que o desenvolvimento e o crescimento da indústria de turismo devem-se em grande parte à promoção realizada pelas organizações de turismo. Apesar das **exigências de mercado, da demanda da economia e de instruções do governo** por vezes conflitantes, estas organizações conseguiram tornar-se cada vez mais profissionais com seus próprios recursos. Entretanto, desde o início desta década, várias novas tendências têm alterado sua visão em relação a suas responsabilidades (Diagrama 1).

### INTRODUCTION

**Attracting new visitors and holding on to old ones** is a strategic success factor in tourism. **Marketing is one of the most essential tasks for any business that depends on tourism.** The development of tourism demand is also one of the state's areas of responsibility. Most countries depend to a greater or lesser extent on revenues from spending by tourists, whether domestic or foreign. It is for this reason that the authorities support tourism organizations at every level, **complementing** and strengthening the marketing activities of the private sector in this field.

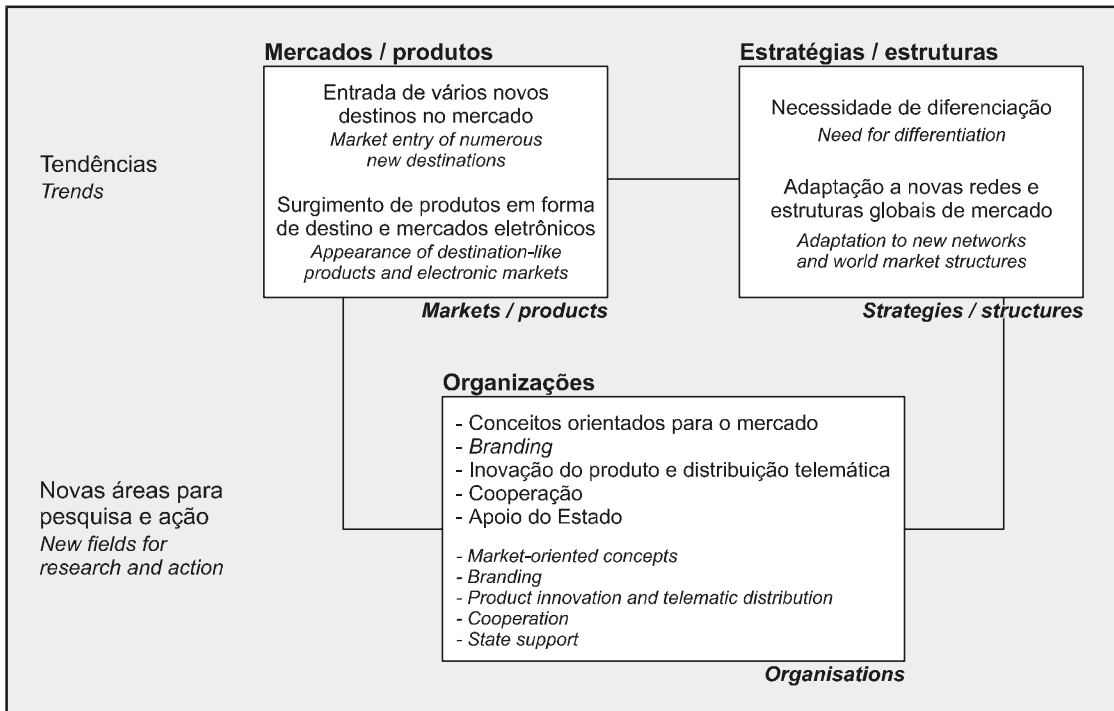
Complementary marketing by tourism organizations at the local, regional, national and even international levels is a **special feature of the tourism industry.** These are either state-run or cooperative organizations which were entrusted with market research, image-building through advertising, public relations and sales promotion activities. At the local level the important thing was to develop the product supply and provide information to the visitor.

It is beyond a doubt that the development and growth of this industry owes a great deal to the promotion carried out by these tourism organizations. Despite the at times conflicting **requirements of the market, the demands of the economy and the instructions of the government,** these organizations have managed through their own resources to become more and more professional. Since the beginning of the present decade however, several new trends have altered their view of their responsibilities (Diagram 1).

---

\* Presidente da AIEST - Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme.

\* *President of the AIEST - International Association of Scientific Experts of Tourism.*

**Diagrama 1.** Novos desafios para organizações de turismo.**Diagram 1.** *New challenges for tourism organisations.*

A entrada de vários novos destinos no mercado e o surgimento de destinos em forma de produto causam o crescimento de competição em todo o mercado mundial, que tem sido amplamente liberalizado. Isto significa que as organizações de turismo não têm outra opção senão **diferenciar** seus produtos.

Inovações na área de telemática resultaram não só na criação de mercados eletrônicos, mas também estimularam o desenvolvimento de **empreendimentos em rede** entre nações, que comercializam seus produtos até que todo o potencial local tenha sido completamente utilizado. As organizações de turismo precisam adaptar suas estruturas de mercado mundial às novas condições.

Em vários países, esta nova situação levou a **uma completa revisão dos objetivos e obrigações das organizações de turismo**. As autoridades a quem elas se reportaram esperavam encontrar conceitos voltados para o mercado, e o grau de **sucesso nos mercados tem que ser cada vez mais quantificável**. A abundância de destinos no mercado mundial em expansão pede um posicionamento claro, com produtos novos e passíveis de reserva. As organizações de turismo parecem-se cada vez mais com plataformas para cooperação. Para os governos atuais, que enfrentam pressões de cortes de custos, a questão é continuar ou não apoiando organizações de turismo, e em caso afirmativo, até que ponto.

A questão de novas orientações para as organizações de turismo abre novos campos de pesquisa e ação. Neste contexto, existem boas razões científicas para observar a **adoção frequentemente não**

The entry of many new destinations into the market and the appearance of destination-like products has the effect of increasing competition throughout the world market, which has to a great extent been liberalized. This means tourism organizations have no choice but to **differentiate** their products.

Innovations in the field of telematics have not only resulted in the creation of electronic markets but have prompted the development of transnational **networking enterprises** which market their products until all local potential has been used up. Tourism organizations need to adapt their world market structures to the new conditions.

In a great many countries this new situation has led to a **complete review of the objectives and duties of tourism organizations**. The authorities to whom they report expect to see market-oriented concepts, and the degree of **success in the markets increasingly has to be quantifiable**. The abundance of destinations in the expanding world market calls for clear positioning with new, bookable products. Tourism organizations increasingly resemble platforms for cooperation. For today's governments, faced with cost-cutting pressures, the question is whether or not to continue supporting tourism organizations, and if so to what extent.

The question of new directions for tourism organizations opens new fields for research and action. In this context there are good scientific reasons for taking a look at the often **uncritical**

**criterosa de conceitos gerais de marketing na área de turismo.** Não seria má idéia lançar simultaneamente alguma luz sobre a natureza específica do marketing de turismo. O conceito de marketing de destino é uma estrutura que seria particularmente adequada em discussões e esclarecimentos científicos.

## ÁREAS DE PESQUISA

**Avaliação crítica do conceito**  
*O marketing de destino é um conceito útil na promoção de demanda turística?*

O conceito de marketing de destino tornou-se um *slogan* dos anos 90. A idéia básica é que destinos podem ou devem ser comercializados por produtores. Esta interpretação contradiz as visões tradicionais sobre obrigações e estruturas organizacionais necessárias para o marketing complementar de turismo. Até o presente, **o marketing tem sido visto como uma tarefa das empresas de turismo.** As organizações são mencionadas como **uma forma clássica de cooperação vertical** e não como empresas.

A demanda, contudo, possui sua própria natureza particular. Como sabemos, o turista (cliente, consumidor) considera o **pacote de serviços, reunidos ou por ele mesmo ou por uma operadora de turismo, como um todo ou um produto, o qual ele associa a um objetivo ou destino de viagem.** Esta **visão holística** também possui implicações no marketing e na comunicação de mercado. Ela pede por uma ampliação das tarefas tradicionais das organizações de turismo, que, em última análise, são ditadas pelo mercado.

O fato é que a crescente competição torna necessário que as organizações de turismo estendam sua tradicional comunicação de mercado na direção do *branding* (agregar valor à marca). Isto exigirá um esforço especial em duas áreas - desenvolvimento de produto e garantia de qualidade. Há uma crescente pressão sobre a indústria de turismo para que ocorram tanto a organização de novas tarefas de marketing, que levarão a uma maior orientação para o produto, como a ampliação do *mix* de marketing (Diagrama 2).

**adoption of general marketing concepts in the field of tourism.** It would not be a bad idea at the same time to shed some light on the special nature of tourism marketing. The concept of destination marketing is a framework that would be particularly suitable for such scientific discussion and clarification.

## AREAS OF INVESTIGATION

**Critical assessment of the concept**  
*Is destination marketing a useful concept for promoting tourism demand?*

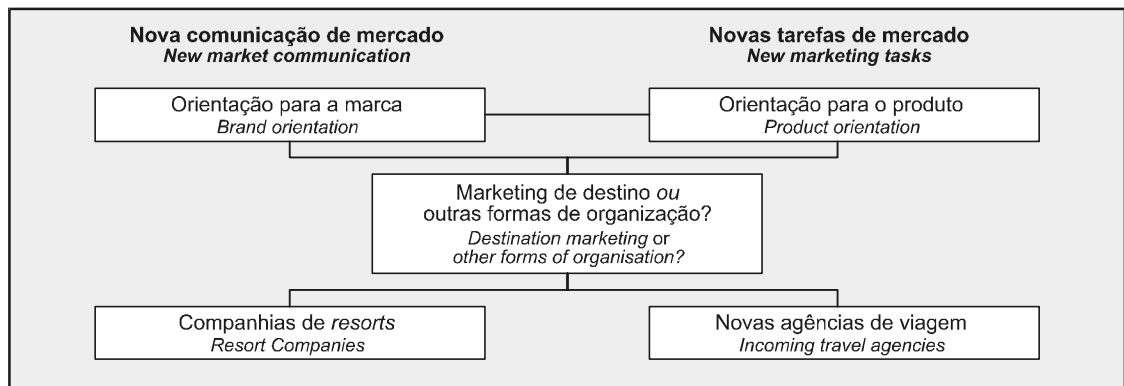
The concept of destination marketing has become a catchphrase in the 90s. The basic idea is that destinations can or should be marketed by tourism organizations in the same way as products are marketed by manufacturers. This interpretation contradicts traditional views on the duties and organization structures required for complementary tourism marketing. Up to now **marketing has been seen as a task for the tourism enterprise.** Tourism organizations are regarded as a **classical form of vertical cooperation** and not as enterprises.

Tourism demand however has its own special nature. As we know, the tourist (client, consumer) looks on the **package of services put together either by himself or by a tour operator as a whole or a product, which he associates with a travel objective or destination.** This **holistic view** also has implications for market communication and marketing. It calls for a broadening of the traditional tasks of tourism organizations, which in the final analysis are dictated by the market.

The fact is that increasing competition makes it necessary for tourism organizations to extend their traditional market communication in the direction of branding. This will require a special effort in two areas - product development and quality assurance. Pressure is growing in the tourism industry at the same time for the organization of new marketing tasks, which will lead to greater product orientation and to an extension of the marketing mix (Diagram 2).

**Diagrama 2.** Possíveis tendências de desenvolvimento das organizações de turismo.

*Diagram 2. New challenges for tourism organisations.*



Estes novos desenvolvimentos exigem uma **reconsideração básica da orientação estratégica das organizações de turismo**. Deve-se questionar se a aceitação de tarefas adicionais em comunicação de marketing e marketing irá ou não levar a novos desenvolvimentos organizacionais em nível de destino. Podemos falar em marketing de destino quando as organizações de turismo comercializam destinos como produtos e organizam-se como empresas.

Outra questão que surge neste contexto é se o marketing de destino feito pelas organizações de turismo permanece ou não como um empreendimento cooperativo, ou se passa a ser meramente uma **forma de transição** em direção à criação de empresas turísticas independentes, em conjunto com as linhas de novas agências de turismo para turistas individuais, ou companhias de *resort*.

*A questão que continua difícil de ser respondida é até que ponto tais empresas seriam capazes de aumentar a demanda de turismo global para um dado destino. Um dos critérios de sucesso, pelo menos do ponto de vista macroeconômico, seria a aquisição de benefícios adicionais na forma de pernoites adicionais.*

### **Comunicação de mercado sob condições de globalização**

***O tipo de branding encontrado nas indústrias de produtos de consumo sugere alguma promessa em relação aos destinos turísticos?***

A enorme expansão do mercado turístico que vem ocorrendo, e a competição global associada a este fenômeno, têm levado a uma **melhoria da comunicação de mercado dentro do mix de marketing de organizações de turismo**. Enquanto os novos destinos tendem a chamar a atenção para si com a ajuda de produtos estratégicos atraentes até atingirem o nível necessário de consciência pública, as regiões turísticas tradicionais tendem a cair na obscuridade ou simplesmente “sair de moda”. Elas perdem a identidade única e inconfundível que antes rendia-lhes fortuna.

O posicionamento de longo prazo de um destino no mercado turístico global requer uma estratégia de comunicação apropriada. A **estratégia de branding, típica das indústrias de bens de consumo**, parece oferecer o exemplo de uma solução bem sucedida. As marcas geram a lealdade dos consumidores. A satisfação do cliente aumenta à medida em que uma qualidade acima da média é assegurada ao produto em questão (Diagrama 3). Com um *branding* cuidadoso é possível conquistar novos clientes, ao mesmo tempo em que se assegura uma boa proporção de repetição de negócios com clientes antigos.

These new developments call for a **fundamental reconsideration of the strategic orientation of tourism organizations**. The question must be asked whether or not the acceptance of additional tasks in marketing communication and marketing will not lead to new organizational developments at the destination level. When tourism organizations market destinations in the same way as products and organize themselves like companies, then we may speak of destination marketing.

Another question that arises in this context is whether or not destination marketing by tourism organizations remains a cooperative venture or is merely a **transitional form** towards the creation of independent tourist enterprises, more or less along the lines of “incoming” travel agencies for individual tourists, or resort companies.

*To what extent such enterprises would be able to increase the global tourism demand for a given destination is a question that remains difficult to answer. One of the success criteria, from the macroeconomic point of view at least, would be the achievement of additional benefits in the form of additional overnights.*

### **Market communication under globalization conditions**

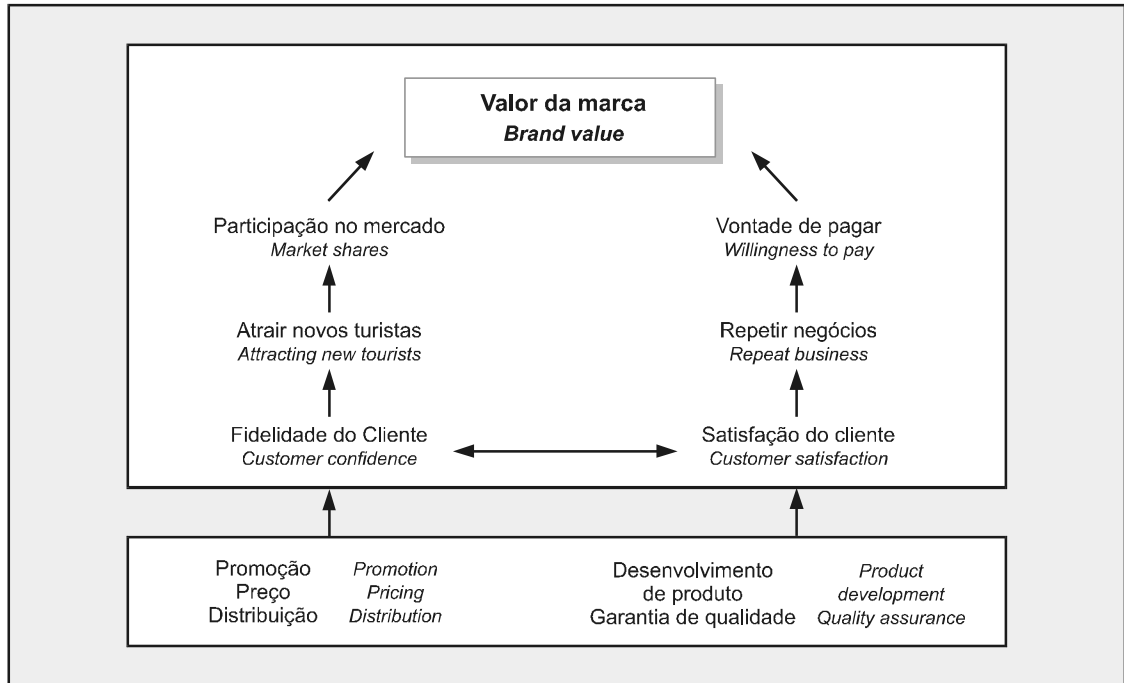
***Does the type of branding found in the consumer products industries, hold out promise for tourism destinations?***

The tremendous extension of the tourism market that has taken place, and the global competition associated with this phenomenon, has led to the **upgrading of market communication within the marketing mix of tourism organizations**. Whereas emerging destinations tend to call attention themselves with the help of attractive strategic products until they achieve the necessary level of public awareness, the traditional tourism regions tend to drift into obscurity or simply go “out of fashion”. They lose the uniqueness and unmistakable identity that once made their fortunes.

The long-term positioning of a destination on the global tourism market requires an appropriate communication strategy. The **branding strategy typical of consumer goods industries** seems to offer the example of a successful solution. Brands give consumers confidence. Customer satisfaction increases to the extent that above average quality is guaranteed for the product in question (Diagram 3). With careful branding it is possible to win new customers while ensuring a good rate of repeat business.

**Diagrama 3.** *Branding* como instrumento para atração de novos turistas e, simultaneamente, como garantia da repetição de negócios.

**Diagram 3.** *Branding as an instrument for attracting new tourists while at the same time ensuring repeat business.*



Um destino bem sucedido na tentativa de tornar-se uma marca obterá benefícios adicionais comercialmente valiosos. A estratégia de *branding* e os instrumentos de marketing individual devem estar em sintonia entre si. A partir deste ponto passa a ser uma questão de determinação das exigências para uma implementação bem sucedida do *branding* turístico, sendo o ponto de partida uma avaliação dos primeiros esforços bem sucedidos em criar marcas na área dos destinos turísticos.

### Aplicando novas tecnologias na administração de marketing das organizações de turismo

*Como sistemas de informação e reserva e o ciber-marketing influenciam organizações e canais de distribuição em nível de destinos?*

A criação de mercados eletrônicos para serviços de turismo teve uma influência significativa sobre o marketing turístico cooperativo. O emprego de marketing telemático e de sistemas de administração tornam a **inovação de produto** mais fácil e **augmentam a produtividade das atividades das organizações de turismo**. Isto ajuda as organizações de turismo a tornarem-se mais profissionais. O cliente se beneficia com uma melhor disponibilidade de informações, maior transparência de preços e, com a possibilidade de reserva e pagamento imediatos.

A destination that succeeds in becoming a brand will obtain commercially valuable additional benefits. The brand strategy and the individual marketing instruments must be well tuned to each other. It will then be a question of determining the requirements for successful implementation of tourism branding, the starting point being an assessment of the first successful efforts to create brands in the area of tourism destinations.

### Applying new technologies to the marketing-management of tourism organizations

*How do information and reservation systems and cybermarketing influence organizations and distribution channels at the level of the destination?*

The creation of electronic markets for tourism services has had a significant influence on cooperative tourism marketing. The employment of telematic marketing and management systems makes **product innovation** easier and **increases productivity in the activities of tourism organizations**. This helps tourism organizations to become more professional. The client benefits from improved availability of information, greater price transparency, and the possibility of immediate booking and payment.

Até hoje, as operadoras de turismo, essencialmente preocupadas com a expansão do negócio, têm feito uso de novos canais de distribuição desenvolvidos com grande sucesso pelas companhias aéreas. O “**sistema de distribuição global**” - GDS - está levando a uma racionalização de serviços de agências de turismo tanto no trato direto com o cliente como em nível operacional. Ele permite que os agentes de turismo reservem e faturem em segundos as melhores e mais baratas conexões de voo para seus clientes.

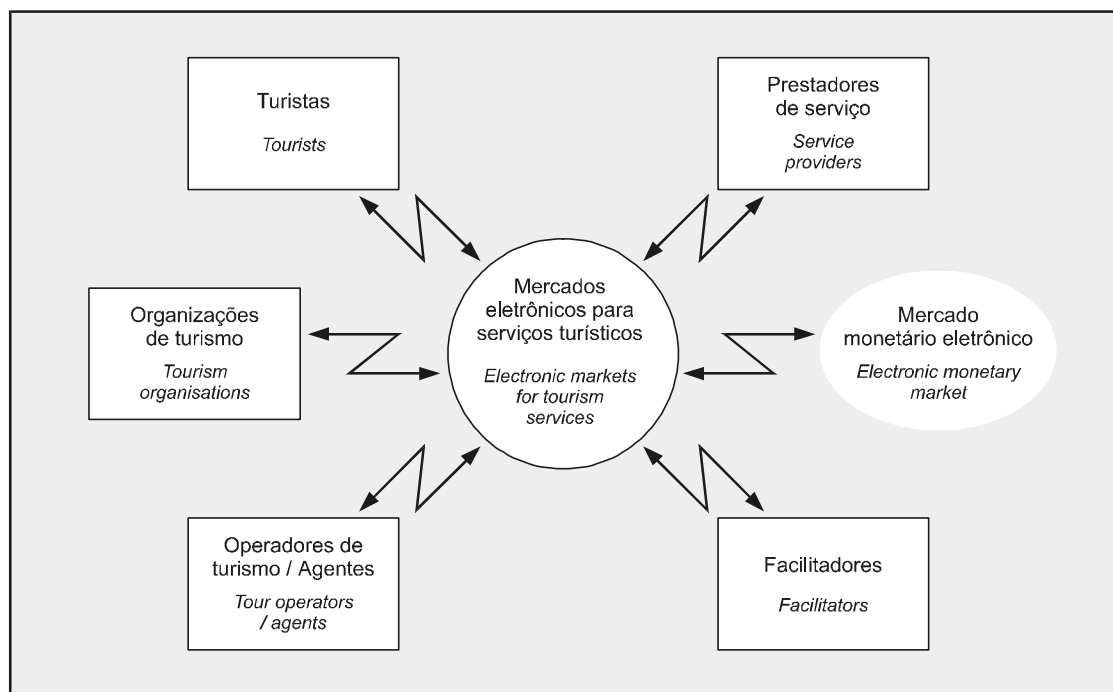
Os serviços telemáticos de hoje, em especial os grandes meios de informação como a Internet, tornam cada vez mais fácil acessar informações precisas sobre produtos turísticos, permitindo aos clientes a realização de reservas diretas com conexões. Hoje as organizações de turismo estão mostrando ofertas atraentes, a fim de posicionar-se nestes mercados eletrônicos (Diagrama 4). Elas estão estabelecendo **sistemas de informações e reserva para turistas individuais**, provocando altos custos.

Up to the present tour operators, who are mainly concerned with outgoing business, have made use of the new distribution channels developed by the airlines with great success. The GDS “**global distribution system**” is leading to the rationalization of travel agency services both in dealing with the customer and at the level of operations. They allow travel agents to book and invoice the best and cheapest flight connections for their clients within seconds.

Today’s telematic services, in particular the information highways like the Internet, make it increasingly possible to obtain precise information on tourism products, allowing customers to make direct bookings with connections. The tourism organizations are now coming up with attractive offers to position themselves in these electronic markets (Diagram 4). They are setting up **information and reservation systems for individual tourists**, with high cost consequences.

**Diagrama 4.** Impacto das novas estruturas telemáticas de distribuição sobre turismo.

*Diagram 4. Impact on tourism of new telematic distribution structures.*



Assim, elas cada vez mais assumem para si as funções da agência de viagem, funcionando como organizadoras e intermediárias na área de viagens. A construção bem sucedida de canais telemáticos e clássicos de distribuição torna-se, sem sombra de dúvida, um fator essencial para o marketing de destino. Este fenômeno acelera a profissionalização e comercialização das organizações de turismo. E isto leva a várias inovações de produto.

They thus increasingly take upon themselves the functions of the travel agency as the organizer and middleman in the area of travel. The successful build-up of telematic and classical distribution channels thus becomes without any doubt a key factor for destination marketing. This phenomenon accelerates the professionalization and commercialization of tourism organizations. And it leads to a number of product innovations.

## As novas condições do mercado e as vantagens estratégicas dos destinos em forma de produto

*Qual vantagem estratégica possuem os destinos em forma de produto em comparação aos destinos tradicionais?*

Um destino é um **objetivo de viagem** que o consumidor deseja visitar devido a determinadas atrações que o mesmo oferece. Estas atrações podem ser tanto naturais como feitas pelo homem, existentes antes do turismo ou turistas ou, ao contrário, criadas especialmente para os turistas. O turista percebe o destino como um todo, do mesmo modo como percebe um produto. Este ponto de vista holístico leva fornecedores a cooperarem em nível de pacotes de serviços oferecidos (produto).

Este pacote de serviços pode, por si só, constituir uma atração. Neste caso, o produto e o destino são idênticos. Os últimos anos têm testemunhado a criação de **destinos em forma de produtos**, que entraram na competição com os destinos tradicionais baseados na localização. Em contraste com balneários e regiões turísticas, estes têm total controle sobre o desenvolvimento e o marketing de seus produtos, de A a Z. Os exemplos mais comumente citados de tais **destinos em forma de produto** são os parques de lazer e os cruzeiros marítimos. Só a Eurodisney, bem próxima a Paris, recebe mais visitantes do que um país turístico como a Suíça. Pernoites em cruzeiros pela Grécia adicionam 21% ao potencial total de pernoites da Grécia em si.

O sucesso destes **destinos em forma de produto** justifica o *benchmarking vis à vis* os destinos tradicionais baseados na localização, no intuito de revelar as **vantagens estratégicas oferecidas por estes produtos e fornecer uma entrada básica para o marketing de destino**. Os destinos tradicionais devem optar entre tornarem-se eles mesmos produtos totalmente integrados - sete dias de esqui em Kitzbühl, por exemplo - ou pelo menos por oferecer tais produtos. Neste contexto, a unidade relativa de produtos e destinos é maior em nível local. O ambiente natural e as atrações culturais possuem grande influência sobre os produtos que podem ser oferecidos em um dado espaço.

Os **limites entre produtos e destinos** estão cada vez mais vagos. A “proposta de venda única” dos navios de cruzeiro gregos é uma excursão a destinos únicos como a Ilha Aegina. Os pontos fortes dos destinos tradicionais, tais como *spas* ou regiões de esqui, são suas “bandeiras”.

## New market conditions and the strategic advantages of destination-like products

*What strategic advantage do destination-like products have in comparison with traditional destinations?*

A destination is a **travel objective** which the consumer wishes to visit because of certain attractions it offers. These attractions can be either natural or manmade, existing before tourism and tourists or on the contrary created especially for the tourist. The tourist perceives the destination as a whole, in the same way as a product. This holistic point of view leads suppliers to cooperate at the level of the package of services offered (product).

This package of services may itself constitute an attraction, in which case the product and the destination are identical. The last few years has seen the creation of **destination-like products** that have entered into competition with the traditional location-based destinations. In contrast to tourism resorts and regions, these have full control over the development and marketing of their products from A to Z. The most commonly cited examples of such destination-like products are leisure parks and ocean cruises. Eurodisneyland alone, within striking distance of Paris, receives more visitors than does a tourism country like Switzerland. Overnights on Greek cruise ships add up to 12 per cent of the total overnight potential of Greece itself.

The success of these destination-like products justifies *benchmarking vis à vis* traditional location-based destinations, to reveal the **strategic advantages offered by these products and to provide a basic input for destination marketing**. The traditional destinations must decide either to themselves become fully integrated products - seven days skiing in Kitzbühl for example - or at least to offer such products. In this context, the relative unity of product and destination is greatest at the local level. The natural environment and cultural attractions have a great influence on the products that can be offered in a given space.

**The boundaries between products and destinations** are increasingly vague. The “unique selling proposition” of Greek cruise ships is an excursion to unique Aegean island destinations. The strong points of traditional destinations are their “flagships” such as wellness facilities or ski regions.

## Marketing de turismo cooperativo em nível de destino

*Quais os pré-requisitos necessários para um marketing de destino eficiente com uma oferta fragmentada de múltipla escolha?*

A vantagem competitiva dos destinos em forma de produto está nas atrações que, em grande parte, podem ser construídas para atender exigências de mercado, continuamente adaptadas ao gosto dos consumidores. Neste contexto, estão sendo realizados esforços para extrair vantagens de uma tendência que, pelo menos na área do turismo de férias, torna o consumidor de hoje mais inclinado a **adotar um certo estilo de vida, satisfazer certos gostos ou obedecer a ditames de comportamento do grupo, ao invés de optar por um destino convencional**. Finalmente, os produtos que competem com destinos tradicionais tendem, no geral, a serem administrados de modo centralizado.

Entretanto, não é fácil superar as desvantagens dos destinos tradicionais, em particular **a estrutura de produto estilo familiar, pequeno e fragmentado, ou o fato de ser baseado na localização**. Mesmo assim, com a **aplicação de conceitos econômicos industriais**, é possível criar as condições para marketing e administração bem sucedidos. Graças à cooperação entre fornecedores e organizações de turismo em áreas básicas de marketing, é possível administrar o destino como uma companhia. A administração de destino deste tipo pode levar a consideráveis economias, ao mesmo tempo em que elimina a necessidade de certos tipos de transação.

Evidentemente a cooperação é uma tarefa difícil no ambiente das pequenas empresas, caracterizado por um desejo de resguardar a independência da empresa, e também por um certo grau de inércia. A superação de tais obstáculos para atingir um cooperativismo deve ser uma das prioridades de qualquer pessoa que decida construir um destino eficiente (Diagrama 5).

## Cooperative tourism marketing at the level of the destination

*What prerequisites are necessary for the effective marketing of destinations with a fragmented, multi-optional offer?*

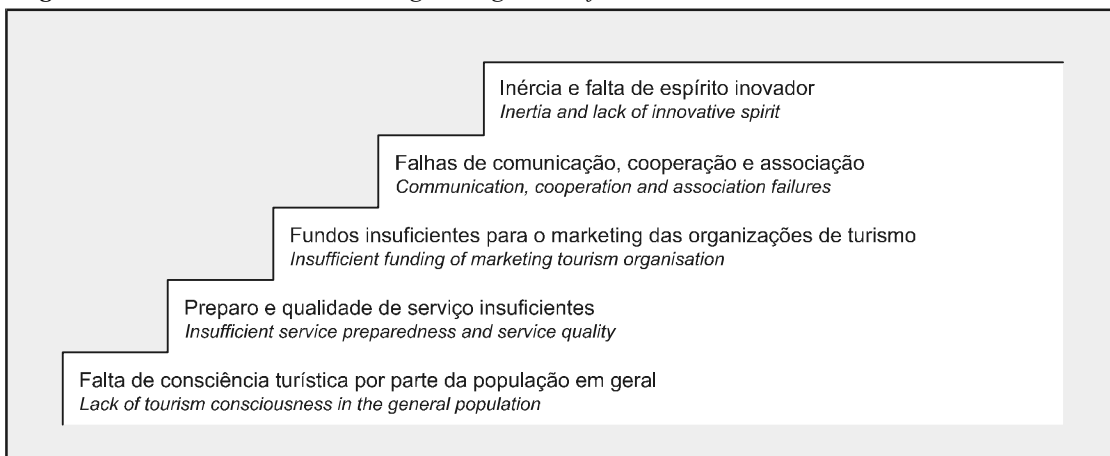
The competitive advantage of destination-like products lies in attractions which to a great extent can be made to suit market requirements, continuously adapted to the customers' tastes. In this context efforts are being made to take advantage of the trend which, at least in the area of holiday tourism, makes today's customer more inclined to adopt a **certain lifestyle, indulge certain tastes or obey the dictates of group behavior, than to opt for a conventional destination**. Finally products that compete with traditional destinations tend on the whole to be centrally managed.

However it is not easy to overcome the disadvantages of traditional destinations, in particular the **fragmented small, family-style product structure or the fact of being location-based**. Even so, with the **application of industrial economic concepts** it is possible to create the conditions for successful marketing and management. Thanks to cooperation between suppliers and tourism organizations in key marketing areas it is possible to manage a destination in the same way as a company. Destination management of this kind can lead to considerable savings, economies of scope, while eliminating the need for certain types of transaction.

*Cooperation is of course a difficult undertaking in a small business environment characterized by the desire to safeguard the firm's independence, and also by a certain amount of inertia. Overcoming such obstacles to cooperation must be one of the priorities of anyone who sets out to build an efficient destination (Diagram 5).*

**Diagrama 5.** Obstáculos à administração de marketing de destino.

**Diagram 5.** Obstacles to the marketing-management of destination.



**Fonte/Source:** Steinecke, A. et al. Destinationsmanagement im ländlichen Raum, *Zeitschrift für Fremdenverkehr*, 2/98.



**A nova orientação estratégica das organizações de turismo e o apoio do Estado**

*Deve o Estado continuar a apoiar o marketing de destinos turísticos das organizações de turismo no futuro?*

**New strategic orientation of tourism organizations and state support**

*Should the state continue to support the touristic destination marketing of tourism organizations in the future?*

O fornecimento de apoio para marketing turístico complementar em nível de destino é uma das mais importantes tarefas da política de turismo. Nos últimos dez anos, vários países aumentaram a parcela de **apoio do Estado no âmbito dos gastos nacionais com propaganda**. É de interesse público que o governo impulse a demanda de turismo. Economias modernas precisam desta injeção de gastos do consumidor, que cria valor agregado ao mercado doméstico e traz dividendos externos como uma “exportação invisível”.

**Sem o apoio do Estado não poderia existir marketing de destino eficiente.** Ninguém dar-se-ia ao trabalho de preocupar-se com uma “marca” turística. Da mesma forma, ninguém estaria preparado para ajudar as companhias de turismo a penetrarem mercados distantes. E a adaptação das estruturas de turismo às novas condições de mercado seriam deixadas ao acaso. Quanto às áreas de turismo mais preocupadas em repetir negócios, estas frequentemente não possuem o espírito inovador e o desejo de cooperar.

É dever do Estado remediar estas **falhas de mercado**. Neste contexto, a preocupação com a marca pode ser considerada como sendo para o **bem público**. Em relação à coordenação da penetração de mercado para **reduzir os custos de transações**, esta pode ser referida como uma das tarefas permanentes de uma organização nacional de turismo (Diagrama 6). Na área de projetos de marketing orientados para o mercado, o papel dos estado é mais difícil de definir. Basicamente, a indústria do turismo precisa pagar pelos serviços de marketing fornecidos por organizações de turismo. Em qualquer caso, o estado pode fornecer **incentivos financeiros para projetos de marketing inovadores e cooperativos** na forma de injeções de dinheiro.

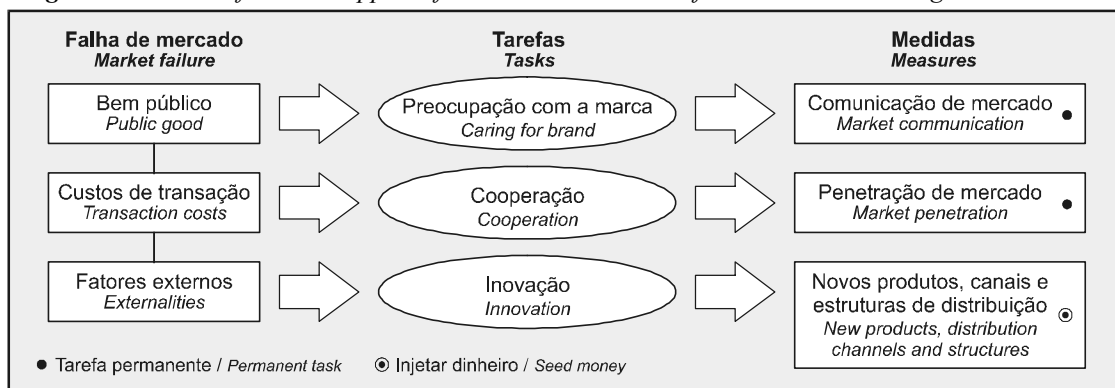
Providing support for complementary tourism marketing at the level of the destination is one of the most important tasks of tourism policy. In the past 10 years a number of countries have increased the amount of **state support in the context of national expenditures for advertising**. It is in the public interest for a government to boost tourism demand. Modern economies need this injection of consumer spending, which creates value added on the home market and brings foreign exchange dividends as an “invisible export”.

**Without state support there could be no effective marketing of the destination.** No one would take the trouble to care for the touristic “brand”. Likewise there would be no one prepared to help tourism companies penetrate distant markets. And the adaptation of tourism structures to new world market conditions would be left to chance. As for the areas of tourism most concerned with repeat business, these are often lacking in innovative spirit and a willingness to cooperate.

It is the duty of the state to remedy these **market failures**. In this context caring for the brand may be considered as being for the **public good**. As for the coordination of market penetration in order to **reduce the cost of transactions**, this can be regarded as one of the permanent tasks of a national tourism organization (Diagram 6). The role of the state is more difficult to define in the area of market-oriented marketing projects. Basically the tourism industry must pay for the marketing services provided by tourism organizations. The state can in any case provide **financial incentives for innovative and cooperative marketing projects** in the form of seed money.

**Diagrama 6.** Bases para o apoio do estado às medidas na área de marketing de destino.

*Diagram 6. Grounds for state support of measures in the area of destination marketing.*



Como o mercado cada vez mais busca as organizações de turismo para o desenvolvimento e marketing de produtos passíveis de reserva, precisamos questionar-nos se a venda de produtos turísticos também é uma das tarefas de tais organizações. A resposta pode ser um sim, se a plataforma de vendas for **basicamente aberta a todos os fornecedores e a organização for estabelecida e dirigida como uma companhia independente**. Neste caso, a tarefa de “administração e marketing de destino” deve ser deixada para uma subsidiária da organização turística.

Since the market increasingly looks to tourism organizations for the development and marketing of bookable products, we need to ask ourselves whether or not selling tourism products is also one of the tasks of such organizations. The answer may be yes, if the sales platform is **basically open to all suppliers and the organization is set up and run like an independent company**. In this case the task of “destination marketing and management” may have to be left to a subsidiary of the tourism organization.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIEGER, T., **Management von Destinationen und Tourismusorganisationen**. München Wien: Oldenbourg, 1996.
- DAVIDSON, R.; MAITLAND, R. **Tourism Destinations**. London: Hodder & Stoughton, 1997.
- FREYER, W. **Tourismusmarketing**. München Wien: Oldenbourg, 1997.
- GASSER, R.; WEIERMAIR, K. Spoil for Choice, Decision Making Processes and Preference Changes of Tourists. **Intertemporal and Intercountry Perspectives**, Innsbruck: Kulturverlag, 1993.
- HEATH, E.; WALL, G. **Marketing Tourism Destinations, A Strategic Planning Approach**. New York: John Wiley & Sons, 1992.
- KELLER, P.; SMERAL, E. **Faced with World-wide Competition and Structural Changes: What are the Tourism Responsibilities of European Governments?** Madrid: WTO, 1995.
- MAZANEC, J. et al. **International City Tourism, Analysis and Strategy**. London: Pinter, 1997.
- MEDLIK, S. **Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality**. 2.ed. Oxford, 1996.
- MIDDLETON, V. T. C. **Marketing in Travel and Tourism**. 2.ed. Oxford, 1994.
- MORISSON, A. M. **Hospitality and Travel Marketing**. Albany, New York: Delmar Publishers Inc., 1989.
- MUNDT, J. W. **Einführung in den Tourismus**, München Wien: Oldenbourg, 1997.
- OPPERMANN, M. et al. **Geography and Tourism Marketing**. New York/London, 1997.
- RITCHIE, B. J. R. Crafting a Destination Vision, in: **Travel, Tourism and Hospitality Research**. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- SCHERTLER, W. et al. Information and Communications Technologies in **Tourism, Enter, Sringer-Verlag**, New York: Wien, 1994.