v7.n11.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

CAPACIDADES DINÂMICAS E PROCESSOS DE VALOR NO AGENCIAMENTO TURÍSTICO: O CASO DA ORBISTUR

DYNAMIC CAPABILITIES AND VALUE PROCESSES IN TOURISM INTERMEDIATION: THE CASE OF ORBISTUR

CAPACIDADES DINÁMICAS Y PROCESOS DE VALOR EN LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA: EL CASO DE ORBISTUR

Cristian Eduard Matos[1], Daniel Oliveira de Moraes[1], Felipe Gabriel Larrosa[1], Aécio Flávio de Paula Filho[2], Sínvales Roberto de Souza[3]

e7119608
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i11.9608

PUBLICADO: 11/2026

RESUMO

As transformações nos canais de distribuição, na digitalização e nas relações entre consumidores e fornecedores têm ampliado a necessidade de adaptação das organizações de agenciamento turístico. Nesse contexto, este estudo analisa a articulação entre práticas gerenciais, capacidades dinâmicas e processos de criação, entrega e captura de valor no modelo de negócio da Orbistur, relacionando sua configuração empírica a uma referência conceitual construída a partir da literatura. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, caráter exploratório-descritivo, recorte transversal e estudo de caso único. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com três profissionais da organização e do exame de documentos institucionais, sendo posteriormente submetidos à análise de conteúdo. O *Business Model Canvas* foi utilizado para organizar os componentes estruturais do negócio, enquanto *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* constituíram a principal lente analítica. Os resultados indicam *Sensing* predominantemente relacional e experiencial; *Seizing* associado à mobilização e recombinação de conhecimentos, recursos tecnológicos e relações com parceiros, apoiadas pela capacidade de negociação; e *Transforming* relacionado a reconfigurações graduais de canais e práticas organizacionais. Conclui-se que a criação e a entrega de valor apresentam maior sustentação empírica, enquanto a captura de valor permanece parcialmente caracterizada em sua dimensão econômico-financeira, especialmente pela insuficiência de evidências sobre a estrutura de custos.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo de negócio. Práticas gerenciais. Relações interorganizacionais. Adaptação organizacional.

ABSTRACT

Changes in distribution channels, digitalization, and relationships between consumers and suppliers have increased the need for adaptation among tourism intermediary organizations. In this context, this study analyzes the articulation between managerial practices, dynamic capabilities, and value creation, delivery, and capture processes in Orbistur's business model, relating its empirical configuration to a conceptual reference developed from the literature. The research adopted a qualitative, exploratory-descriptive, cross-sectional, single-case study design.

[1] Acadêmico do Curso de Administração do Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC.
[2] Doutor, Professor e Orientador do Curso de Administração do Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC.
[3] Doutor, Professor e Coordenador do Curso de Administração do Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Data were collected through semi-structured interviews with three professionals from the organization and the examination of institutional documents, and were subsequently subjected to content analysis. The Business Model Canvas was used to organize the structural components of the business, while Sensing, Seizing, and Transforming constituted the main analytical lens. The results indicate predominantly relational and experiential Sensing; Seizing associated with mobilizing and recombining knowledge, technological resources, and partnerships through negotiation; and Transforming related to gradual reconfigurations of channels and organizational practices. The study concludes that value creation and delivery have stronger empirical support, while value capture remains partially characterized in its economic-financial dimension, particularly due to insufficient evidence regarding the cost structure.

KEYWORDS: *Business model. Managerial practices. Interorganizational relationships. Organizational adaptation.*

RESUMEN
Las transformaciones en los canales de distribución, la digitalización y las relaciones entre consumidores y proveedores han ampliado la necesidad de adaptación de las organizaciones de intermediación turística. En este contexto, este estudio analiza la articulación entre prácticas gerenciales, capacidades dinámicas y procesos de creación, entrega y captura de valor en el modelo de negocio de Orbistur, relacionando su configuración empírica con una referencia conceptual construida a partir de la literatura. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio-descriptivo, corte transversal y estudio de caso único. Los datos se obtuvieron mediante entrevistas semiestructuradas con tres profesionales de la organización y el examen de documentos institucionales, y posteriormente se sometieron a un análisis de contenido. El Business Model Canvas se utilizó para organizar los componentes estructurales del negocio, mientras que Sensing, Seizing y Transforming constituyeron la principal lente analítica. Los resultados indican un Sensing predominantemente relacional y experiencial; un Seizing asociado con la movilización y recombinación de conocimientos, recursos tecnológicos y relaciones con socios, apoyadas en la capacidad de negociación; y un Transforming relacionado con reconfiguraciones graduales de canales y prácticas organizacionales. Se concluye que la creación y la entrega de valor presentan mayor sustento empírico, mientras que la captura de valor permanece parcialmente caracterizada en su dimensión económico-financiera, especialmente debido a la insuficiencia de evidencias sobre la estructura de costos.

PALABRAS CLAVE*: Modelo de negocio. Prácticas gerenciales. Relaciones interorganizacionales. Adaptación organizacional.*

1. INTRODUÇÃO

O setor turístico tem sido marcado por transformações associadas à digitalização, às mudanças nos canais de distribuição e às alterações no comportamento dos consumidores. Para as agências de viagens, esse contexto amplia a necessidade de articular conhecimento especializado, relacionamentos, recursos tecnológicos e capacidade de adaptação às diferentes demandas do mercado (Beni, 2021).

Os modelos de negócio oferecem uma perspectiva para compreender como esses elementos são organizados na criação, entrega e captura de valor. O *Business Model Canvas*

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

sistematiza componentes como proposta de valor, segmentos de clientes, recursos, atividades, parcerias, canais, relacionamento, receitas e custos (Osterwalder; Pigneur, 2011). Entretanto, a identificação desses componentes não explica, isoladamente, como são mobilizados ou reconfigurados diante das mudanças do ambiente. Nesse sentido, a abordagem das capacidades dinâmicas permite interpretar processos de identificação de mudanças, mobilização de recursos e reconfiguração organizacional por meio das dimensões *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* (Teece, 2007, 2010, 2018).

No agenciamento turístico, essa dinâmica ocorre em uma cadeia composta por diferentes agentes, como agências de viagens, operadoras, consolidadoras e fornecedores, cujas relações envolvem intermediação, negociação, composição e distribuição de serviços (Beni, 2021). As transformações tecnológicas também modificam os canais e as relações entre consumidores, intermediários e fornecedores (Gomes, 2010; Yamamoto; Alberton, 2006). Em Foz do Iguaçu, contexto caracterizado por intensa atividade turística e particularidades de uma região de fronteira, está inserida a Orbistur, organização que combina agenciamento, operação turística e relações B2B, incluindo atividades de subconsolidação.

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender como recursos, práticas gerenciais e relações interorganizacionais são articulados em uma configuração que combina diferentes segmentos e formas de atuação. A análise da Orbistur permite relacionar a estrutura de seu modelo de negócio aos mecanismos de percepção, mobilização e reconfiguração de recursos, examinando como essa articulação participa dos processos de criação, entrega e captura de valor.

Diante desse contexto, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: como as práticas gerenciais e as capacidades dinâmicas se articulam aos processos de criação, entrega e captura de valor no modelo de negócio da Orbistur e como essa configuração se relaciona com a referência conceitual elaborada a partir da literatura?

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar a articulação entre práticas gerenciais, capacidades dinâmicas e processos de criação, entrega e captura de valor no modelo de negócio da Orbistur, à luz da relação entre sua configuração empírica e a referência conceitual elaborada a partir da literatura. Como objetivos específicos, busca-se mapear os componentes estruturais do modelo de negócio da empresa com base no *Business Model Canvas*; examinar as práticas gerenciais e as manifestações de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* em sua relação com os processos de criação, entrega e captura de valor; e comparar a configuração empírica da Orbistur com a referência conceitual construída a partir da literatura, considerando convergências, particularidades, divergências e evidências insuficientes.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A contribuição do estudo está na análise integrada entre a estrutura do modelo de negócio e sua dinâmica organizacional, permitindo examinar como conhecimento, tecnologia, relações interorganizacionais e práticas gerenciais são articulados em uma configuração que combina relações B2C e B2B.

2. MODELOS DE NEGÓCIO, CAPACIDADES DINÂMICAS E VALOR NO AGENCIAMENTO TURÍSTICO

2.1. Modelos de negócio e agenciamento turístico

O modelo de negócio representa a lógica por meio da qual uma organização cria, entrega e captura valor, articulando recursos, atividades e relacionamentos para atender determinados segmentos e sustentar seu funcionamento (Osterwalder; Pigneur, 2011). O *Business Model Canvas* sistematiza essa lógica em nove componentes: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave, fontes de receita e estrutura de custos. Esses elementos permitem representar estruturalmente como a organização configura sua oferta, estabelece relações com o mercado e organiza seus mecanismos econômicos.

No turismo, essa configuração envolve a atuação interdependente de diferentes organizações responsáveis pela composição, intermediação e distribuição dos serviços. Agências de viagens, operadoras, consolidadoras e fornecedores exercem funções distintas, mas articuladas na organização da oferta turística (Beni, 2021). As agências realizam atividades de intermediação, orientação e atendimento, utilizando conhecimento especializado para adequar serviços às necessidades dos viajantes (Meireles, 2017). As operadoras participam da combinação de serviços e da estruturação de produtos turísticos, enquanto as consolidadoras atuam nas relações comerciais e de distribuição estabelecidas entre fornecedores e outros intermediários (Beni, 2021).

Essa interdependência também se manifesta nos canais de distribuição. Gomes (2010) destaca que as redes organizacionais influenciam a forma como os produtos turísticos são disponibilizados ao mercado, enquanto Yamamoto e Alberton (2006) evidenciam as transformações provocadas pela expansão da internet na atuação das agências de viagens. A digitalização modificou processos de planejamento, comercialização e relacionamento entre consumidores, fornecedores e intermediários, incorporando novos canais e recursos tecnológicos à atividade turística (Beni, 2021; Yamamoto; Alberton, 2006).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A expansão dos meios digitais, contudo, não elimina necessariamente a função dos intermediários. Permanecem relevantes atividades relacionadas à orientação, organização, distribuição e utilização de conhecimento especializado, embora realizadas em uma configuração de canais e relacionamentos modificada pelas tecnologias digitais (Gomes, 2010; Meireles, 2017; Yamamoto; Alberton, 2006). Sob a perspectiva do *Business Model Canvas*, essas características podem ser organizadas a partir das relações entre proposta de valor, segmentos, recursos, atividades, parceiros, canais, relacionamento e mecanismos econômicos. Entretanto, essa representação estrutural não explica, isoladamente, como tais componentes são mobilizados ou reconfigurados diante das mudanças do ambiente, questão aprofundada pela abordagem das capacidades dinâmicas.

2.2. Capacidades dinâmicas e processos de criação, entrega e captura de valor

A abordagem das capacidades dinâmicas busca compreender como as organizações integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas diante de ambientes sujeitos a mudanças (Teece, 2007). Essa perspectiva desloca a análise da simples posse de recursos para a forma como eles são percebidos, mobilizados e reconfigurados em resposta às condições do ambiente.

Teece (2007) organiza essas capacidades em três dimensões complementares: *Sensing*, *Seizing* e *Transforming*. O *Sensing* refere-se à identificação e interpretação de oportunidades, ameaças e mudanças; o *Seizing* corresponde à mobilização de recursos e competências para responder às condições percebidas; e o *Transforming* envolve a renovação e reconfiguração de recursos, competências e estruturas organizacionais. Embora distintas analiticamente, essas dimensões estão relacionadas nos processos de adaptação organizacional (Teece, 2007, 2010, 2018).

A execução de uma prática operacional, entretanto, não constitui evidência de capacidade dinâmica por si só. Atividades como negociação com fornecedores, elaboração de ofertas, emissão de serviços ou utilização de sistemas tecnológicos podem integrar o funcionamento corrente da organização. Sua associação às capacidades dinâmicas depende da função desempenhada na interpretação de informações, na mobilização ou recombinação de recursos ou na reconfiguração da forma como recursos e atividades são organizados (Teece, 2007, 2018).

No *Sensing*, a identificação de informações relevantes envolve busca, aprendizagem e interpretação de sinais relacionados a mercados, clientes, tecnologias e demais condições externas. Assim, essa capacidade não se limita à coleta de informações, mas depende da

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

atribuição de significado a elas, não devendo ser confundida com o grau de formalização dos mecanismos utilizados para registrá-las (Teece, 2010). O *Seizing*, por sua vez, envolve a seleção e organização dos recursos necessários para transformar situações percebidas em respostas concretas. Conhecimento, tecnologia, relacionamentos e capacidade de negociação somente se associam a essa dimensão quando mobilizados ou combinados diante das condições identificadas (Teece, 2018). Já o *Transforming* corresponde à reconfiguração de recursos, competências, canais ou práticas organizacionais, não sendo caracterizado pela simples adoção de uma tecnologia ou por ajustes operacionais pontuais (Teece, 2007).

A relação entre capacidades dinâmicas e modelos de negócio torna-se relevante porque processos de adaptação podem alterar a lógica de criação, entrega e captura de valor. Para Osterwalder e Pigneur (2011), a criação está relacionada à proposta oferecida aos segmentos e aos recursos, atividades e parcerias necessários à sua concretização; a entrega envolve canais e relacionamento; e a captura relaciona-se às fontes de receita e à estrutura econômica do negócio. Teece (2010) acrescenta que mudanças nas condições tecnológicas e de mercado podem exigir ajustes na configuração do modelo de negócio.

Não há, contudo, correspondência rígida entre cada capacidade dinâmica e uma única dimensão de valor. O *Sensing* pode contribuir para a criação ao favorecer a interpretação de necessidades e oportunidades; o *Seizing* pode participar da criação e da entrega pela mobilização de recursos, parceiros e competências; e o *Transforming* pode modificar diferentes componentes do modelo quando a reconfiguração organizacional se torna necessária (Teece, 2007, 2010, 2018).

Dessa forma, *Business Model Canvas* e capacidades dinâmicas desempenham funções analíticas complementares. O *Canvas* organiza os componentes estruturais do modelo de negócio e seus mecanismos de criação, entrega e captura de valor (Osterwalder; Pigneur, 2011), enquanto as capacidades dinâmicas constituem a principal lente para interpretar processos de percepção, mobilização de recursos e reconfiguração organizacional (Teece, 2007, 2010, 2018). A partir dessa articulação, a referência conceitual do estudo foi estruturada em três planos analíticos: a estrutura do modelo de negócio, compreendendo os componentes organizados pelo *Business Model Canvas*; as capacidades dinâmicas de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming*; e os processos de criação, entrega e captura de valor. Essa referência permite relacionar os componentes estruturais do negócio aos mecanismos de identificação e interpretação de mudanças, mobilização e recombinação de recursos e reconfiguração organizacional, sem estabelecer correspondência rígida entre cada capacidade e uma única dimensão de valor.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Construída a partir da literatura, essa organização fornece a base conceitual para a posterior comparação com a configuração empírica identificada no caso analisado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Delineamento, recorte e participantes

O estudo caracteriza-se como qualitativo, exploratório-descritivo e de corte transversal, adotando o estudo de caso único como estratégia de investigação (Gil, 2021; Minayo, 2014; Yin, 2015). O recorte transversal corresponde à análise do fenômeno em determinado período, sem acompanhamento longitudinal (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

O caso analisado corresponde à Orbistur, localizada em Foz do Iguaçu (PR), tendo como unidade de análise seu modelo de negócio, considerado a partir dos componentes estruturais e da forma como recursos, práticas e relações são mobilizados e reconfigurados. A coleta de dados ocorreu entre agosto e setembro de 2026.

A seleção dos participantes foi intencional, considerando sua atuação em cargos de gestão, liderança ou funções relevantes para os processos de criação, entrega e captura de valor, o conhecimento prático do mercado turístico de fronteira e o vínculo mínimo de cinco anos com a organização. Foram entrevistados três profissionais: o proprietário e gestor administrativo, responsável pelas decisões estratégicas e operacionais; um agente de viagens com mais de dez anos de atuação na empresa, especializado na elaboração de roteiros e no atendimento; e uma especialista jurídico-documental, também com mais de dez anos de atuação, responsável pela documentação e conformidade de viagens internacionais. A seleção permitiu reunir perspectivas complementares sobre gestão, operação, atendimento e questões regulatórias, contribuindo para a compreensão das práticas e dos processos organizacionais investigados.

3.2. Coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. As entrevistas ocorreram presencialmente e de forma individual nas instalações da empresa, com duração aproximada de 40 a 60 minutos, mediante consentimento formalizado pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo gravadas e posteriormente transcritas integralmente (Gil, 2021; Yin, 2015).

Como fonte complementar, foram analisados três documentos institucionais: o Briefing institucional, o Cronograma estratégico mensal e o Planejamento estratégico digital da Orbistur (Orbistur, 2026a, 2026b, 2026c). Os documentos foram interpretados de acordo com sua

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

natureza, de modo que registros de planejamento e orientação institucional foram considerados evidências de intenções, prioridades ou iniciativas previstas, não sendo utilizados como comprovação de implementação quando essa condição não estava sustentada por outras evidências.

Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011). As capacidades de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming*, propostas por Teece (2007, 2010, 2018), constituíram categorias analíticas definidas a priori, enquanto os componentes do *Business Model Canvas* foram utilizados para organizar estruturalmente as evidências referentes ao modelo de negócio (Osterwalder; Pigneur, 2011). A análise distinguiu práticas operacionais de manifestações de capacidades dinâmicas, considerando a função desempenhada pelas evidências na interpretação de condições do ambiente, na mobilização ou recombinação de recursos e na reconfiguração organizacional.

As evidências provenientes das entrevistas e dos documentos foram sistematizadas em uma matriz analítica que relacionou evidência empírica, prática identificada, componente do *Business Model Canvas*, capacidade dinâmica, processo de criação, entrega ou captura de valor e interpretação resultante. Quando uma evidência se relacionava a mais de uma dimensão, sua classificação considerou a função desempenhada no contexto analisado, evitando associações automáticas entre uma mesma prática e diferentes capacidades.

Na comparação entre a referência conceitual e a configuração empírica, adotou-se convergência quando as evidências sustentaram correspondência entre ambas; convergência parcial quando apenas parte dessa relação pôde ser caracterizada; divergência quando a configuração empírica apresentou características distintas da referência; e evidência insuficiente quando os dados não permitiram estabelecer uma relação segura. O grau de formalização das práticas não foi utilizado isoladamente como critério de classificação.

A referência conceitual foi construída previamente com base na literatura e posteriormente utilizada na comparação com a configuração empírica identificada no caso analisado. Embora as categorias teóricas tenham orientado a interpretação dos dados, buscou-se preservar a separação entre a construção da referência conceitual e a análise posterior do caso, sem modificá-la retroativamente para reproduzir os achados empíricos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentam a configuração do modelo de negócio da Orbistur, as manifestações de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* e sua relação com os processos de criação, entrega e captura de valor, posteriormente comparados à referência conceitual do estudo.

4.1. Configuração do modelo de negócio da Orbistur

As evidências indicam que a Orbistur combina agenciamento de viagens, operação turística e atuação B2B, incluindo serviços de subconsolidação para outras agências. Essas frentes compartilham conhecimento técnico, tecnologia, rede de parceiros e capacidade de negociação, permitindo atender consumidores finais, empresas e outras organizações do setor.

A personalização constitui elemento central da proposta de valor. Antes da elaboração das ofertas, a empresa busca compreender características do viajante, composição do grupo, hospedagem desejada e finalidade da viagem. O agente de viagens caracteriza o atendimento como “100% personalizado para cada cliente” (Agente de viagens, entrevista, 2026). Os documentos institucionais também associam o posicionamento da Orbistur à confiabilidade, ao atendimento especializado e à adequação das soluções às necessidades dos consumidores (Orbistur, 2026a).

Entre os principais recursos estão o conhecimento e a experiência da equipe, utilizados na elaboração de roteiros, seleção de fornecedores, negociação, emissões e resolução de problemas. Esses recursos são complementados por sistemas GDS, canais digitais e ferramentas de gestão. A rede formada por operadoras, consolidadoras, companhias aéreas, hotéis e outros fornecedores amplia as possibilidades de composição das ofertas.

Na atuação B2B, a Orbistur utiliza conhecimento técnico, relações comerciais com consolidadoras e recursos tecnológicos para atender outras agências. A subconsolidação representa uma forma específica de atuação nessa configuração, utilizando recursos já presentes no modelo em um segmento distinto, sem reproduzir a estrutura das grandes consolidadoras.

Os canais combinam atendimento presencial e meios digitais, enquanto o relacionamento com os clientes envolve orientação e suporte ao longo da prestação do serviço. Quanto à dimensão econômica, foram identificadas frentes associadas à geração de receita, como roteiros personalizados, mercado corporativo, viagens de incentivo e operações B2B. Entretanto, os dados não permitem caracterizar com precisão a participação financeira dessas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

frentes nem a composição da estrutura de custos. Assim, a captura de valor pôde ser identificada apenas parcialmente em sua dimensão econômico-financeira.

Em síntese, a configuração do modelo de negócio apoia-se na articulação entre conhecimento, tecnologia, parceiros, atividades e relacionamentos, elementos que sustentam diferentes formas de atuação e fornecem a base para a análise das capacidades dinâmicas.

4.2. Práticas gerenciais, capacidades dinâmicas e processos de valor

As práticas gerenciais identificadas foram analisadas a partir das capacidades de *Sensing*, *Seizing* e *Transforming*, considerando a forma como informações, recursos, relacionamentos e práticas participam dos processos de criação, entrega e captura de valor. A análise contempla três dimensões, examinadas separadamente nos tópicos seguintes: a interpretação das demandas e mudanças do ambiente, a mobilização de recursos para responder às condições percebidas e as reconfigurações organizacionais.

4.2.1. *Sensing*: percepção das demandas e interpretação do ambiente

As evidências indicam que o *Sensing* da Orbistur ocorre principalmente pela interpretação de informações obtidas no contato com clientes e fornecedores e pela observação das condições do ambiente. No atendimento, o agente de viagens relata a realização de uma “pré-entrevista” para identificar datas, composição do grupo, perfil de hospedagem e finalidade da viagem. A relevância dessa prática não está apenas na coleta das informações, mas em sua utilização para compreender as necessidades do cliente antes da elaboração da oferta, orientando posteriormente a personalização dos serviços.

A percepção também abrange fatores externos ao atendimento individual. A especialista jurídico-documental relata o acompanhamento de regras vigentes e de particularidades dos públicos brasileiro, argentino e paraguaio, incluindo diferenças de comportamento e formas de pagamento. Essas evidências mostram que a interpretação do ambiente incorpora aspectos legais, culturais e comerciais relacionados ao contexto de fronteira em que a organização atua.

Os mecanismos identificados são predominantemente relacionais e experienciais, apoiados no conhecimento acumulado dos profissionais e no acompanhamento cotidiano do ambiente. Essa característica deve ser distinguida da sistematização das informações. Quando questionado sobre o uso estruturado de dados de clientes, vendas e canais digitais para apoiar decisões, o gestor afirma: “Muito mal, diria” (Gestor, entrevista, 2026). O gestor menciona CRM, apoio externo de *marketing* e mecanismos de acompanhamento, e os documentos institucionais também apresentam iniciativas relacionadas à presença digital, conversão, WhatsApp e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

utilização de métricas (Orbistur, 2026a, 2026b, 2026c). Como parte dessas evidências corresponde a registros de planejamento, essas iniciativas não foram tratadas como integralmente implementadas.

Assim, a menor formalização dos dados não representa ausência de *Sensing*, mas uma característica distinta da gestão informacional. As evidências sustentam uma manifestação predominantemente relacional, experiencial e contextual dessa capacidade, enquanto CRM, métricas e mecanismos formais permanecem em consolidação. Nos processos de valor, essa interpretação das necessidades e das condições externas fornece informações que orientam a configuração das soluções e, consequentemente, participa da criação de valor.

4.2.2. *Seizing*: mobilização de recursos, parceiros e relações B2B

O *Seizing* é analisado a partir da forma como a Orbistur mobiliza e combina recursos, competências e relações para responder às demandas identificadas. Conforme Teece (2018), essa capacidade envolve a organização dos meios necessários para transformar situações percebidas em respostas concretas. Assim, negociação, sistemas GDS, fornecedores e emissão de serviços não constituem *Seizing* isoladamente, mas podem integrá-lo quando articulados na construção das soluções.

Essa mobilização aparece no atendimento personalizado. Após interpretar características e objetivos do cliente, a equipe seleciona fornecedores, produtos e condições adequados à demanda. O agente de viagens afirma que, “conforme a necessidade do cliente, a gente sabe qual fornecedor e qual produto oferecer” (Agente de viagens, entrevista, 2026). Nesse processo, a rede formada por operadoras, consolidadoras, companhias aéreas, hotéis e outros fornecedores amplia os recursos disponíveis e permite acessar competências externas conforme as necessidades de cada situação.

A negociação também participa dessa articulação. Segundo o gestor, “o que nos mantém competitivos hoje no mercado é alto poder de negociação com o fornecedor” (Gestor, entrevista, 2026). Sua associação ao *Seizing* ocorre quando condições comerciais e relações com fornecedores são mobilizadas em conjunto com conhecimento técnico e recursos tecnológicos para compor alternativas específicas.

Essa lógica também se manifesta na atuação B2B de subconsolidação. A Orbistur utiliza relações com consolidadoras, conhecimento técnico, condições comerciais e sistemas GDS para atender outras agências. Em uma das situações relatadas, a empresa realizou a emissão de 25 passagens destinadas ao México para atender outra agência. A relevância desse episódio para o *Seizing* não está apenas na realização da operação B2B, mas na combinação entre

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

conhecimento, tecnologia, negociação e relações comerciais para responder a uma demanda específica. A subconsolidação constitui, portanto, uma manifestação particular dessa mobilização no caso analisado, e não uma capacidade dinâmica independente.

As evidências permitem, assim, interpretar o *Seizing* principalmente pela mobilização e recombinação de recursos internos e externos na construção de soluções B2C e B2B. Sua relação é mais evidente com a criação e a entrega de valor, enquanto a captura econômica deve ser interpretada com cautela, pois os dados disponíveis não permitem determinar com precisão a remuneração ou a participação financeira das operações B2B no resultado da organização.

4.2.3. *Transforming*: reconfiguração de canais, recursos e práticas organizacionais

O *Transforming* foi analisado a partir de mudanças relatadas e documentadas que alteraram a organização de recursos, canais ou práticas da Orbistur, distinguindo essas reconfigurações de ajustes operacionais pontuais. Conforme Teece (2007), essa capacidade envolve a renovação e a reconfiguração de recursos e competências diante das mudanças do ambiente.

Entre as principais evidências está a criação do portal digital de vendas, com recursos tecnológicos utilizados no apoio à construção de roteiros e à combinação de serviços. Sua associação ao *Transforming* decorre não apenas da adoção da tecnologia, mas da introdução de um novo canal de interação e apresentação das ofertas, modificando a forma como recursos tecnológicos participam da criação e da entrega dos serviços.

Paralelamente, a empresa reorganizou o atendimento presencial, incorporando mesas individuais e recursos audiovisuais para apresentação dos roteiros. As evidências indicam, portanto, uma configuração complementar entre canais físicos e digitais, na qual novas ferramentas foram integradas às práticas existentes, sem substituição integral do atendimento consultivo.

Nem toda utilização de tecnologia identificada nas entrevistas, contudo, caracteriza *Transforming*. O uso de inteligência artificial pela especialista jurídico-documental como apoio à comunicação e à tradução de documentos representa uma adaptação operacional, uma vez que não foram identificadas evidências suficientes de reconfiguração mais ampla associada a essa prática.

O CRM e a profissionalização do *marketing* apresentam situação distinta. O gestor relata a adoção de apoio externo e de ferramentas para estruturar contatos e resultados, enquanto os documentos institucionais registram iniciativas relacionadas à presença digital, WhatsApp, conversão e acompanhamento por métricas (Orbistur, 2026a, 2026b, 2026c). Como parte desses

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

mecanismos corresponde a ações previstas ou em desenvolvimento, os documentos foram interpretados como evidências de orientação e mudança em curso, e não como comprovação de execução integral.

Dessa forma, o *Transforming* manifesta-se nas reconfigurações identificadas nos canais físico-digitais, nos recursos associados ao atendimento e nas práticas organizacionais, evidenciando mudanças na forma como esses elementos são articulados pela empresa. Outras iniciativas, especialmente relacionadas ao CRM e à profissionalização do *marketing*, permanecem em implantação ou consolidação e, por essa razão, não foram consideradas evidências de reconfiguração plenamente incorporada. Considerando o recorte transversal da pesquisa, a análise se restringe às mudanças sustentadas pelos relatos e documentos disponíveis, sem pressupor acompanhamento longitudinal de sua evolução.

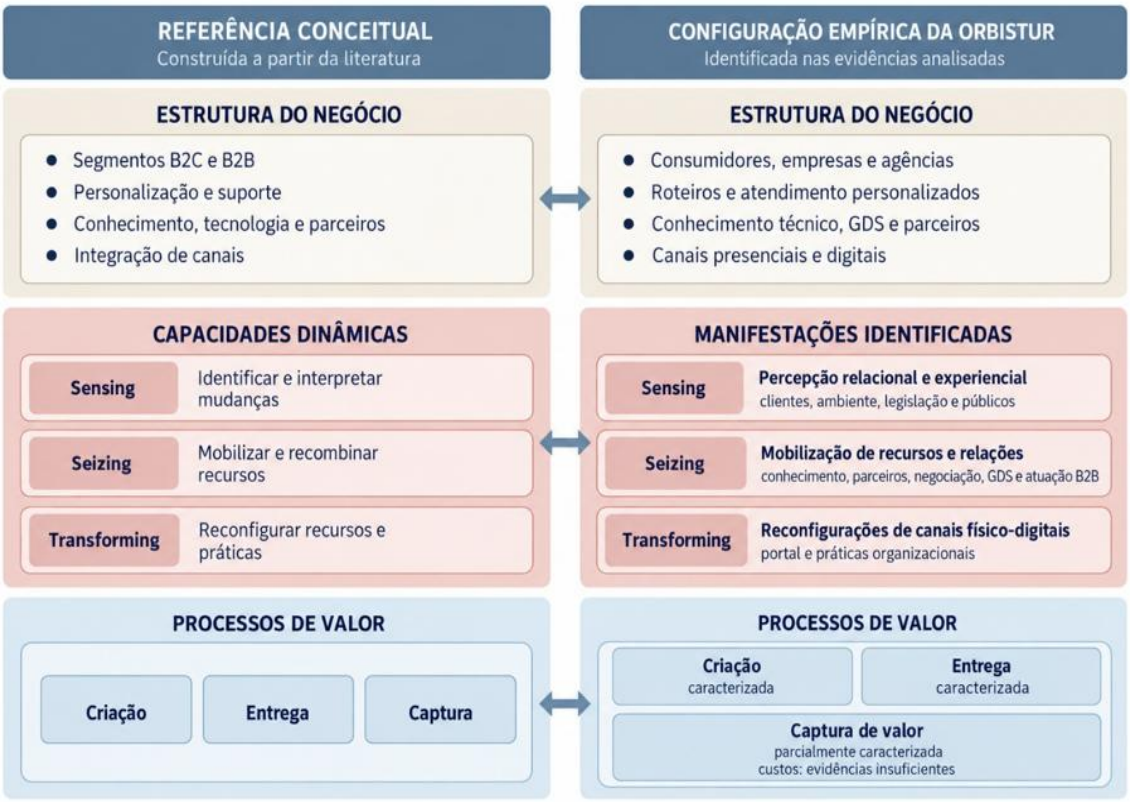
4.3. Comparação entre a referência conceitual e a configuração empírica da Orbistur

A configuração empírica da Orbistur foi comparada à referência conceitual construída previamente a partir da literatura, considerando a estrutura do modelo de negócio, as capacidades dinâmicas e os processos de criação, entrega e captura de valor.

A Figura 1 sintetiza essa comparação em três dimensões. No plano estrutural, relaciona os componentes do modelo de negócio às características identificadas na Orbistur; no plano dinâmico, associa *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* às manifestações observadas nas evidências; e, no plano dos processos de valor, apresenta a sustentação encontrada para criação, entrega e captura de valor.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 1. Síntese comparativa entre a referência conceitual e a configuração empírica da Orbistur



Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base na literatura, nas entrevistas e nos documentos institucionais analisados.

Os resultados são sintetizados no Quadro 1, evidenciando convergência nos componentes estruturais, nas capacidades dinâmicas e nos processos de criação e entrega de valor, enquanto a captura de valor apresentou convergência parcial em razão das limitações das evidências econômico-financeiras.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quadro 1. Síntese da comparação entre a referência conceitual e a configuração empírica da Orbistur

Eixo analítico	Síntese da comparação	Resultado
Estrutura do negócio e proposta de valor	Atuação B2C e B2B associada à personalização, orientação e suporte.	**Convergência**
Recursos, atividades e parcerias	Conhecimento, tecnologia, negociação e parceiros sustentam a construção e execução das soluções.	**Convergência**
Canais e relacionamento	Integração entre atendimento presencial, canais digitais e suporte ao cliente.	**Convergência**
Sensing	Interpretação relacional e experiencial de demandas, ambiente, legislação e públicos atendidos.	**Convergência**
Seizing	Mobilização e recombinação de conhecimento, parceiros, negociação e tecnologia, inclusive na atuação B2B.	**Convergência**
Transforming	Reconfigurações de canais e práticas, com mudanças incorporadas e outras ainda em consolidação.	**Convergência**
Criação de valor	Compreensão das necessidades e personalização apoiada por conhecimento e parceiros.	**Convergência**
Entrega de valor	Coordenação de fornecedores, reservas, emissões, canais e suporte.	**Convergência**
Captura de valor	Frentes associadas à geração de receita foram identificadas, mas a dimensão econômico-financeira, especialmente a estrutura de custos, não pôde ser integralmente caracterizada.	**Convergência parcial**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base na referência conceitual, nas entrevistas, nos documentos institucionais e na análise dos dados da Orbistur.

A comparação evidencia correspondências relevantes entre a referência conceitual e a configuração empírica da Orbistur, fornecendo a base para a discussão integrada dos achados.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4.4. Síntese e discussão dos achados

A análise integrada evidencia que o modelo de negócio da Orbistur depende da forma como conhecimento, tecnologia, parceiros e relacionamentos são articulados diante das demandas e condições do ambiente. O *Business Model Canvas* organiza os componentes estruturais associados à criação, entrega e captura de valor (Osterwalder; Pigneur, 2011), enquanto as capacidades dinâmicas permitem interpretar os processos de percepção, mobilização e reconfiguração desses elementos (Teece, 2007, 2010, 2018).

O *Sensing* manifesta-se predominantemente por mecanismos relacionais e experienciais, enquanto o *Seizing* envolve a mobilização de conhecimento, negociação, tecnologia e relações com fornecedores. Essa configuração é compatível com a interdependência característica da atividade turística e com a relevância das redes organizacionais nos canais de distribuição (Beni, 2021; Gomes, 2010). Nesse contexto, a subconsolidação B2B constitui uma particularidade do caso, na qual recursos já presentes no negócio são recombinados para atender outras agências.

No *Transforming*, as evidências indicam reconfigurações graduais nos canais e nas práticas organizacionais, especialmente pela integração entre meios digitais e atendimento consultivo. Esse resultado dialoga com as mudanças nos canais de distribuição associadas à expansão da internet e com a permanência da orientação especializada nas agências (Meireles, 2017; Yamamoto; Alberton, 2006). Por se tratar de estudo transversal, a análise restringe-se às mudanças sustentadas pelas evidências disponíveis.

Quanto aos processos de valor, criação e entrega apresentam maior sustentação empírica, associadas à personalização, articulação de parceiros e coordenação dos serviços. A captura permanece parcialmente caracterizada devido à limitação das informações econômico-financeiras, especialmente sobre a estrutura de custos. Os achados reforçam, assim, a importância de distinguir os componentes estruturais do modelo de negócio, as práticas operacionais e as manifestações de capacidades dinâmicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a articulação entre práticas gerenciais, capacidades dinâmicas e processos de criação, entrega e captura de valor no modelo de negócio da Orbistur, considerando sua relação com a referência conceitual construída a partir da literatura. Os resultados indicam que o funcionamento do negócio depende da articulação entre conhecimento

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

técnico, tecnologia, negociação, parceiros e relacionamentos, sustentando uma configuração que combina relações B2C e B2B.

O mapeamento do modelo de negócio evidenciou proposta de valor associada à personalização, orientação e suporte, apoiada pelo conhecimento da equipe, recursos tecnológicos, capacidade de negociação e rede de parceiros. Na análise das capacidades dinâmicas, o *Sensing* apresentou caráter predominantemente relacional, experiencial e contextual; o *Seizing* manifestou-se na mobilização e recombinação de recursos internos e externos; e o *Transforming* foi evidenciado por reconfigurações nos canais físico-digitais, nos recursos associados ao atendimento e nas práticas organizacionais. As limitações na formalização do CRM e das métricas, bem como a existência de iniciativas ainda em desenvolvimento, não foram consideradas evidências de ausência dessas capacidades.

Nos processos de valor, a criação está associada à compreensão das necessidades e à personalização das soluções, enquanto a entrega ocorre pela coordenação de fornecedores, reservas, emissões, canais e suporte. A captura de valor foi parcialmente caracterizada, pois foram identificadas frentes associadas à geração de receita, mas as evidências econômico-financeiras, especialmente sobre a estrutura de custos, foram insuficientes para sua caracterização integral. Na comparação com a referência conceitual, verificou-se convergência nos principais componentes estruturais, no *Sensing*, no *Seizing*, no *Transforming* e nos processos de criação e entrega de valor, enquanto a captura apresentou convergência parcial. Destaca-se ainda a subconsolidação B2B como particularidade do caso, representando uma forma de mobilização de recursos e relações, e não uma capacidade dinâmica independente.
Como contribuição, o estudo evidencia a complementaridade entre o *Business Model Canvas*, utilizado na organização estrutural do modelo de negócio, e a abordagem das capacidades dinâmicas, empregada na interpretação das funções desempenhadas pelas práticas gerenciais. Os resultados também mostram como recursos semelhantes podem ser articulados em relações B2C e B2B e apontam oportunidades de aprimoramento na sistematização das informações, no compartilhamento do conhecimento e no acompanhamento da captura econômica.

As limitações decorrem do estudo de caso único, do recorte transversal, da concentração das evidências em três participantes internos e nos documentos institucionais e da ausência de dados econômico-financeiros mais detalhados. Pesquisas futuras podem incorporar clientes, fornecedores e parceiros externos, comparar diferentes organizações do agenciamento turístico, acompanhar longitudinalmente a evolução das capacidades dinâmicas e aprofundar os mecanismos de captura de valor em modelos que combinam relações B2C e B2B.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 15. ed. São Paulo: SENAC, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOMES, Bruno Martins Augusto. Redes organizacionais e canais de distribuição no turismo. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 37-50, abr. 2010. DOI: 10.5380/tes.v3i1.17340.

MEIRELES, Flávia Marina Seixas. **O papel das agências de viagens e turismo na promoção e dinamização de destinos**: o caso da Região Centro. 2017. Dissertação (Mestrado em Turismo de Interior Educação para a Sustentabilidade) – Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

ORBISTUR. **Briefing institucional 2026**. Foz do Iguaçu: Orbistur, 2026a. Documento interno.

ORBISTUR. **Cronograma estratégico mensal 2026**. Foz do Iguaçu: Orbistur, 2026b. Documento interno.

ORBISTUR. **Planejamento estratégico digital 2026**. Foz do Iguaçu: Orbistur, 2026c. Documento interno.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, London, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

YAMAMOTO, Jun Alex; ALBERTON, Anete. Canais de distribuição no turismo: eventos determinantes a partir dos registros teóricos. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 172-185, dez. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.