

# Plano de Negócios Yaripo

Iniciativa:



**Instituto  
Socioambiental**

Parceiro Executor:



**Raízes**  
DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL

**Elaboração de Plano de Negócios para o Yaripo  
Ecoturismo Yanomami**

**PRODUTO III  
PLANO DE NEGÓCIOS**

**Dezembro 2025**

## **INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL**

Alice Petra Caldas  
*Assessora Técnica de Campo Rio Negro*

Ana Letícia Pastore  
*Assessora em Gestão*

Jéssica Martins  
*Assessora de Turismo Programa Rio Negro*

## **RAÍZES DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Mariana Madureira  
*Coordenação*

Ricardo Cerqueira  
*Facilitador de Campo*

*Consultoras de Turismo:*

Lucila Egydio

Jussara Rocha

Tauana Costa

Claudia Gonçalves  
*Consultora de Finanças*

Marina Claus Cardoso  
*Gestora de Projetos*

Pâmela Martins  
*Administrativo*

## Sumário

Sumário	4
<b>1. INTRODUÇÃO E CONTEXTO</b>	<b>5</b>
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>7</b>
2.1 Levantamentos secundários	8
2.2 Entrevistas	9
2.3 Oficinas em campo	11
2.3.1. AGENDA DOS CONSULTORES	12
2.3.2. RESUMO DAS OFICINAS	13
2.3.3. PRINCIPAIS RESULTADOS DAS OFICINAS	20
2.3.3.1 Definição das atividades prioritárias para utilização dos recursos do Fundo de Manutenção do Projeto Yaripo.	21
2.3.3.2 Pactuação dos valores de remuneração dos profissionais yanomami envolvidos no Projeto Yaripo	22
2.3.3.3 Definição das regras em relação ao peso máximo e valores de peso extra para carregadores	23
<b>3. PLANO DE NEGÓCIOS</b>	<b>25</b>
3.1 Proposta de valor e conceito do produto	25
3.2 Público-alvo e canais de distribuição	26
3.2.1 Público-alvo: Perfil e Segmentação	27
3.2.2 Canais de Distribuição: Estratégia e Parceria	28
3.3 Parceiros estratégicos	30
3.4 Análise de concorrentes	33
3.5 Custos operacionais e precificação	39
3.6 Viabilidade do roteiro	42
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>46</b>
<b>5. REFERÊNCIAS</b>	<b>48</b>
<b>6. APÊNDICE</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO E CONTEXTO

Este documento consiste na entrega final do *Projeto de Elaboração do Plano de Negócios do Yaripo Ecoturismo Yanomami*, proposto pelo Instituto Socioambiental (ISA) e executado pela Raízes Desenvolvimento Sustentável. Este projeto teve como objetivo desenvolver um Plano de Negócios para o Yaripo Ecoturismo Yanomami visando a sustentabilidade da cadeia de Turismo de Base Comunitária na região.

Este Plano de Negócios é um dos elementos constituintes do Plano de Visitação, que foi elaborado com ampla participação da comunidade Yanomami e aprovado em assembleias. Posteriormente o Plano de Visitação teve a anuência da FUNAI e do ICMBio por se tratar de um território indígena (TI) em Unidade de Conservação (UC) - o Parque Nacional do Pico da Neblina. Em fase de revisão, o Plano de Visitação carece de uma atualização também de sua análise comercial, ou como coloca a Instrução Normativa Conjunta ICMBio Funai de 18 de julho de 2025:

plano de negócios simplificado, contendo custos previstos para operação, manutenção e monitoramento participativo da visitação e atividades correlatas, assim como previsão de receita, lucro e investimento, visando à continuidade da atividade e proposta de repartição de benefícios entre as comunidades e segmentos do território envolvidos com a atividade, quando cabível. (INC-ICMBio/Funai, 2025)

O Projeto Yaripo, promovido pela Associação Yanomami do Rio Cauaburis e Afluentes (AYRCA), visa desenvolver o turismo sustentável no Pico da Neblina, integrando proteção territorial e valorização cultural. O ecoturismo é uma alternativa de renda para a comunidade Yanomami, ameaçada por atividades ilegais, e parte da receita é destinada a um fundo comunitário.

Com base no Plano de Visitação, o ICMBio publica editais para empresas de turismo que desejam operar no território, agindo como um intermediário que visa garantir o protagonismo da comunidade indígena na gestão das atividades. O processo envolve a aprovação pela instituição, onde as empresas passam por avaliação documental e, na segunda fase, por uma análise conjunta com associações Yanomami.

As operadoras precisam estabelecer parcerias com a Associação Yanomami do Rio Cauaburis e Afluentes - AYRCA e da Associação de Mulheres Kumirayoma – AMYK, mantendo a participação direta dos indígenas na prestação dos serviços. Em 2020 foi realizado o primeiro edital com a seleção das empresas Roraima Adventure, Ambiental e

Amazon Emotions. Em setembro de 2023, um novo edital para credenciamento de empresas para operação turística no Parque foi lançado, resultando na habilitação das empresas Vivalá e Trilhas Tour. Em 2026 será aberto novo edital, já baseado no Plano de Visitação atualizado.

Nesse sentido, a revisão do Plano de Negócios e, sobretudo, do Plano de Visitação são importantes para acolher e acomodar todos os aprendizados de anos de operação que se constituíram de erros, acertos e, principalmente, aprendizados. Ajustes assertivos podem garantir longevidade ao projeto.

## 2. METODOLOGIA

O estudo foi iniciado com uma análise aprofundada dos documentos existentes para construir um diagnóstico sobre a situação atual do negócio, com base nas seguintes atividades:

- **Análise Documental:** Análise crítica e cruzada de documentos, em especial os Relatórios Técnicos e Financeiros, Plano de Visitação de 2021 e o "Relatório Consultoria Financeira YARIPO 2023" elaborado por Rodrigo Ozorio, que oferece um panorama detalhado da estrutura de custos e precificação.
- **Entrevistas:** conversas virtuais com todos os operadores que passaram pelo Yaripo desde o credenciamento e os principais parceiros.
- **Avaliação dos desafios do atual modelo de negócios:** análise dos dados levantados nos documentos e entrevistas com agrupamento dos desafios em três grandes áreas:
  - operacionais ou técnicas,
  - de governança ou relacionais e
  - de mercado ou comerciais.
- **Modelagem de Cenários:** Análise preliminar de dois cenários de viabilidade econômica, o primeiro focado na otimização do modelo atual, com operação via parceiros credenciados; e o segundo cenário explora teórica e preliminarmente (não há números confiáveis para uma projeção financeira) o etnoturismo como um outro produto capaz de ampliar o público e aumentar o número de visitas e a rentabilidade das mesmas.

Até este ponto da metodologia os resultados foram sistematizados em um produto intermediário intitulado *Avaliação Prévia de Viabilidade Técnico-financeira do Yaripo Ecoturismo* entregue pela consultoria ao ISA com o intuito de alinhar uma visão prévia ao campo e à construção final do Plano de Negócios.

- **Imersão em campo:** Escuta qualificada de lideranças formais e informais e quatro dias de oficinas para compartilhamento de entendimentos, exercícios para maior clareza em relação aos valores financeiros do Yaripo (sobretudo

percentuais) e pactuação de novas diárias.

- **Elaboração do Plano de Negócios:** Como resultados das oficinas foram construídos, de forma colaborativa, os pilares do novo Plano de Negócios, com a definição da estrutura de custos, da política de remuneração da equipe e das regras de uso e gestão do Fundo de Manutenção.

A entrega formal principal do projeto consiste neste Plano de Negócios, um documento resultante da construção participativa, contemplando as diversas construções realizadas nas fases anteriores (entrevistas e campo) e a contribuição técnica da Raízes Desenvolvimento Sustentável.

A partir do entendimento da situação atual do turismo na região, identificando os elementos da oferta, o plano contempla possíveis cenários futuros para o turismo na região, considerando tendências e oportunidades, mas sobretudo considerando a escuta da comunidade e os acordos que se fizeram possíveis durante os quatro dias de oficinas.

## 2.1 Levantamentos secundários

Para etapa de levantamento de dados secundários, foram sistematizadas e analisadas informações já existentes sobre o Projeto Yaripo. A revisão documental incluiu:

- Relatórios técnicos e financeiros da operadora Vivalá, contendo estrutura de custos, gastos operacionais, remuneração das equipes Yanomami e desempenho financeiro das expedições.
- Plano de Visitação (2021) e documentação institucional associada, utilizados para compreender diretrizes, protocolos, responsabilidades e exigências legais da operação.
- Relatório da Consultoria Financeira YARIPO (2023), com detalhamento de custos e modelagens de preço já aplicadas.
- Relatórios e registros do ISA, incluindo sínteses de reuniões, diagnósticos anteriores e levantamentos sobre desafios operacionais, de governança e de mercado.

- Dados logísticos e operacionais fornecidos por parceiros (ICMBio, operadoras credenciadas e FOIRN), relacionados a acesso, infraestrutura, comunicação, segurança e condições de operação.
- Documentos institucionais e normativos recentes, especialmente a Instrução Normativa Conjunta FUNAI–ICMBio (2025), que regula visitação em áreas sobrepostas.

Esses dados secundários foram utilizados para:

- a. contextualizar a situação atual do roteiro;
- b. identificar desafios operacionais, de mercado e de governança;
- c. comparar padrões de custos e receitas;
- d. embasar a construção dos cenários preliminares de viabilidade econômica;
- e. orientar a definição dos atores prioritários para as entrevistas.

## 2.2 Entrevistas

O plano de trabalho desenhado no início do estudo também orientou o mapeamento dos atores prioritários no âmbito do Projeto Yaripo para entrevistas. Para conduzir as referidas entrevistas, foram elaborados Roteiros de Entrevistas semiestruturadas específicos para cada perfil de ator, buscando aprofundar o entendimento sobre os desafios, expectativas e a visão de futuro de cada ator em relação ao projeto. Os atores entrevistados são apresentados no Quadro 1.

As entrevistas realizadas foram fundamentais para enriquecer e validar o processo de diagnóstico. Cada conversa trouxe elementos que confirmaram os dados secundários levantados previamente, reforçando tendências, percepções e características já identificadas. Além disso, revelaram aspectos subjetivos essenciais para o desenho do trabalho de campo, como nuances culturais, expectativas da comunidade e dinâmicas locais que não aparecem em fontes documentais. Esses relatos complementaram de forma decisiva as informações técnicas, ampliando a compreensão sobre o território e oferecendo subsídios mais precisos e sensíveis para a condução das próximas etapas do projeto.

**Quadro 1: Entrevistas realizadas**

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)	Jeisiane Rocha
FOIRN (Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro)	Eliane Almeida
Vivalá Turismo e Serviços LTDA	Pedro Gayotto
Trilhas Tour	Luiz Carlos
Roraima Adventures	Joaquim Magno
Ambiental	Israel Waligora
Amazon Emotions	Vanessa Marino
ISA (Instituto Socioambiental)	Marcos Wesley

*Fonte: Elaboração própria*

Pretendia-se entrevistar também:

- René Cruz (coordenador do projeto Yaripo);
- Marcos Amend (consultor Plano de Visitação 2021);
- Rodrigo Ozorio (consultor última versão Plano de Negócios);
- FUNAI - interlocutor principal não identificado;
- AYRCA e AMYK (in loco).

Durante o trabalho de campo foi possível conversar com o coordenador René Cruz, com a AYRCA e a AMYK. Não foram reuniões formais por limitações detalhadas no capítulo sobre as oficinas, mas foram suficientemente proveitosas para as finalidades do projeto. Ainda em campo foi possível contatar e alinhar informações com os representantes da FUNAI Sandra Zanotto e Edson Oliveira que passaram dias acomodados na sede da AYRCA com os consultores.

Os consultores Rodrigo Ozorio e Marcos Amend haviam sido mapeados em caso de dúvidas concretas acerca do Plano de Negócios e Plano de Visitação elaborados por eles, porém, não foi necessário nenhum esclarecimento.

As entrevistas geraram uma sistematização em formato One Page, conforme a estrutura do Quadro 2. No Apêndice 1 do presente documento, encontram-se os One Page de todas as entrevistas realizadas.

**Quadro 2: Sistematização das entrevistas em One Page**

Nome:	Cargo - Função:	Organização - Instituição:
Tipo de ator:	<input type="checkbox"/> Entidade Governamental <input type="checkbox"/> Governo <input type="checkbox"/> Operadora <input type="checkbox"/> Território <input type="checkbox"/> Organização Sociedade Civil	
Tema principal da conversa:	Pontos chaves identificados:	Oportunidades Identificadas:
Riscos e desafios apontados:	Sugestões e recomendações:	Sentimento geral do entrevistado:
		<input type="checkbox"/> Entusiasmado <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Cético <input type="checkbox"/> Cauteloso
Insights estratégicos:	Potencial de colaboração:	Classificação:
		<input type="checkbox"/> Prioritário <input type="checkbox"/> Secundário <input type="checkbox"/> Monitorar <input type="checkbox"/> Baixo Impacto

Fonte: Elaboração própria

### 2.3 Oficinas em campo

Uma parte fundamental da revisão do Plano de Negócios é a pactuação com os donos do empreendimento: os Yaripteres, ou trabalhadores do Yaripo na linguagem Yanomami. Para tanto, foi programado um campo de uma semana para realização de 3 dias inteiros de oficinas.

### 2.3.1. AGENDA DOS CONSULTORES

A agenda dos consultores sofreu pequenos ajustes, sobretudo pelas urgências de saúde no território na semana de campo. Mesmo com as adaptações foram mantidos os deslocamentos e realizados os 6 períodos de reuniões - em 4, ao invés de 3 dias.

**Quadro 3: Agenda dos Consultores**

<b>Data:</b>	<b>Atividades</b>
28 Nov	Deslocamento Mariana e Ricardo das cidades de origem para Manaus
29 Nov	Deslocamento de Manaus para São Gabriel da Cachoeira
30 Nov	Deslocamento São Gabriel da Cachoeira para Aldeia Maturacá
01 Dez	Reunião preparatória com AYRCA, AMYK e Coordenação (manhã) Oficina 1 (tarde)
02 Dez	Oficina 2 (manhã)
03 Dez	Oficina 3 (manhã e tarde)
04 Dez	Oficina 4 (manhã e tarde)
05 Dez	Retorno a São Gabriel da Cachoeira
06 Dez	Retorno a Manaus
07 Dez	Retorno às cidades de origem

*Fonte: Elaboração própria*

## 2.3.2. RESUMO DAS OFICINAS

**Dia 1 - 01/12/2025 segunda-feira**



**Manhã: Reunião com AYRCA, AMYK e Coordenação**

- Apresentação dos consultores.
- Alinhamento dos objetivos da visita de campo e definição dos horários das oficinas.

A intenção inicial era realizar uma reunião apenas com a diretoria das associações, como uma entrevista prévia. Na manhã desse dia, contudo, apareceram muitos outros membros da associação e moradores da comunidade, de modo que foi feita uma conversa aberta de apresentação e alinhamento com todos. Destaca-se a fala da presidente da AMYK, Carlinha, em relação a suas expectativas para as oficinas: “O português já é difícil pra gente. Os números são mais. Peço paciência aos consultores para ninguém sair com dúvida. Quando perguntarem se entenderam e ninguém falar nada, é porque não entenderam”.

**Tarde: Oficina 1**

- Apresentação dos participantes

Os profissionais do Yaripo se apresentaram por grupos, estando presentes neste momento os guias (Edvaldo, Augustinho e Tomé), os barqueiros (Fidelis, Acrisio, Flaucio, Franciano, Angelo e Reinaldo), as cozinheiras (Renata, Júlia, Marisa e Roberta) e os

condutores (Demétrio, Zonilson, Rivoaldo, Valmir, Giliarde, Gernilson, Edgar, Ednei e Udson). Da comissão de recepção estava o Pata Júlio.

- Apresentação dos consultores (Mariana Madureira e Ricardo Cerqueira).
- Apresentação das decisões tomadas nas Oficinas anteriores (ISA).
  - A definição de que todos os carregadores podem levar no máximo 20 kgs e que o valor da diária será único.
  - A informação de que será adquirido um meio de comunicação para o Yaripo, um Starlink. Dessa forma a operadora segue com o Telefone Satélite e a equipe do Projeto leva a internet para que haja duas formas de comunicação.
  - O combinado de inserção de um novo cargo de “guia operacional” ou “carregador-chefe” que terá como função coordenar os carregadores.
- Foi alinhado o papel dos consultores: aportar informações para a tomada de decisão dos Yanomami.
- Posicionamento dos participantes sobre a importância do Projeto Yaripo para a comunidade Yanomami de Maturacá - ratificação da importância do Projeto para comunidade.
- Apresentação dialogada dos consultores sobre os atores envolvidos na expedição ao Pico da Neblina: Turistas, Agência/Operadora e Profissionais do Projeto Yaripo (coordenador, guias, carregadores, cozinheiras, etc.).

Esse exercício de apresentação dos atores foi muito importante para alcançar dois objetivos:

**Reforçar a empatia com os turistas** - sem entender as necessidades dos turistas é impossível fazer um planejamento do Fundo de Manutenção que leve em consideração as necessidades desse atores - que são diferentes das dos Yanomami. Na descrição conjunta de quem são essas pessoas surgiram frases interessantes como “são como crianças, não sabem atar uma rede, se perdem no caminho, perguntam se podem comer os frutos”. Essa percepção permitiu que fosse reforçada a necessidade de cuidar desses turistas, uma vez que todos nós somos como crianças quando estamos em um mundo que desconhecemos as regras e o funcionamento.

**Entender o papel dos operadores** - percebeu-se que muitas das atividades dos operadores, sobretudo as comerciais, são pouco conhecidas pelos profissionais Yaripo. Listar e explicar cada uma delas foi fundamental para a etapa posterior que consistiu em apresentar os custos detalhados do roteiro. Sem um entendimento da importância de cada ação em uma cadeia, esses custos podem parecer supérfluos ou os profissionais Yaripo podem ter a sensação de que estão sendo extorquidos pela operadora, quando na realidade cada um daqueles custos têm uma razão de ser dentro da entrega de valor da expedição.

## Dia 2 - 02/12/2025 terça-feira



Neste dia a oficina aconteceu apenas na parte da manhã, pois na parte da tarde houve uma reunião da equipe de saúde com a comunidade.

### Oficina 2

- Retrospectiva do primeiro dia.
- Apresentação dos preços praticados por outros destinos de turismo de aventura no Brasil e no mundo.

Foi apresentada uma versão reduzida e simplificada, impressa em A2 do quadro desenvolvido pela Raízes e exibido no item 3.4 deste documento. Foi muito importante para os profissionais entenderem o preço de destinos concorrentes como um balizador do preço que o Yaripo deve almejar para se manter competitivo.

- Apresentação das planilhas de custos para realização das expedições ao Pico da Neblina.

Esse exercício foi importante, pois com exceção do coordenador do projeto, os profissionais desconheciam a maior parte dos custos envolvidos na realização da expedição. Não é necessário que todos acompanhem sempre essas prestações de contas, mas é importante que tenham uma noção do todo e do funcionamento do projeto.

Foi apresentada a planilha de custos detalhados e cada um deles foi explicado. Esses custos foram agrupados em custos operacionais que se dividiam em dois grandes custos: custos da operadora (mais fixos e anteriores ao início da expedição) e custos da expedição (com grande variação pelo número de pessoas).

Além dos custos operacionais foram apresentados os custos comerciais. Essas planilhas constam no item 3.5 deste relatório.

- Alinhamento sobre o conceito de comissionamento.

Essa lógica não é muito presente na cultura Yanomami, mas foi pedagogicamente descrita como um serviço, como outros que conhecem. No caso, o serviço de vender.

- Apresentação dos Fundos Comunitário e de Manutenção

Foi diferenciado que o Fundo Comunitário (6,5%) tem gestão das associações proponentes do projeto e seu uso é definido por elas, enquanto que o Fundo de Manutenção (2%) deve ser obrigatoriamente usado para benefício do Projeto Yaripo e é necessário que haja transparência na aplicação dos recursos.

Foi explicado onde os fundos entram na composição geral dos valores e que o percentual deles é sempre calculado em relação ao faturamento bruto. Foi explicado que no caso de comissionamento (ou seja, venda por outra agência que não a operadora credenciada), a entrada para fins de cálculo dos fundos não é o preço de venda ao consumidor final, mas o preço net, isto é, o valor que o operador recebe. Geralmente o preço net é 80% do preço final ficando 20% como comissionamento padrão (varia de 10 a 30% no mercado, sendo 20% o mais praticado).

- Definição das prioridades do Fundo de Manutenção.

Foi realizado exercício em 4 grupos e, de cada um, foi escolhido um representante para apresentação. Vide resultados no subcapítulo 2.3.3.1 deste relatório.

### Dia 3 - 03/12/2025 quarta-feira



### Oficina 3

- Retrospectiva do dia anterior.
- Alinhamento sobre os conceitos de porcentagem, indexação e inflação com exercício prático sobre cálculo de porcentagem.

Na retrospectiva do dia anterior foi percebido que ainda restavam dúvidas sobre alguns conceitos e, sobretudo, sobre como calcular na prática os valores dos fundos. Foi proposto um exercício de simulação dos fundos com diferentes situações. Foi ensinado como fazer o cálculo no celular (e vários deles anotaram em seus cadernos o passo a passo) e na sequência o facilitador perguntava: “foram 6 turistas pagando 24 mil em venda direta e a entrada bruta ficou em R\$ 144.000. Quanto receberá o Fundo de Manutenção?” Os presentes calculavam e diziam em voz alta os valores que encontravam e os consultores ajudavam individualmente aqueles que não conseguiam chegar aos valores corretos, até que

todos os que se propuseram a calcular mostraram que entenderam e conseguiram fazer autonomamente.

Em relação à indexação, foi necessário começar pelo conceito de inflação. Após chegarem ao entendimento de que se trata dos aumentos de preços que percebem no mercado e que é calculado por ano pelo governo, **os Yanomami concordaram que é uma ótima opção que o ajuste de remuneração dos profissionais seja automático e anual (indexado à inflação) para que não percam poder de compra e não dependam de revisões do Plano de Visitação.**

- Detalhamento dos valores atuais de remuneração dos profissionais Yanomami envolvidos no Projeto Yaripo.

Foi apresentado o quadro montado pela consultoria com base nas informações dos relatórios da operadora de viagem. Alguns valores eram uma média, já que variaram entre expedições. O primeiro exercício foi balizar com os presentes os valores padrões atualmente praticados.

**Quadro 4. Valores praticados balizados com os presentes**

Remuneração Yaripotere	Unidade	Valor Un.	Qtd	Valor por pessoa	N. de pessoas	Subtotal
Coordenador Yaripo	Valor por expedição	1500	1	<b>1500</b>	1	1.500,00
Auxiliar do coordenador	Valor por expedição	500	1	<b>500</b>	1	500,00
Guia	Diária	188,88	9	<b>1700</b>	1	1.699,92
Carregador de cume	Diária	200	1	<b>200</b>	4	800,00
Carregador de trilha (20Kg)	Diária	150	9	<b>1350</b>	25	33.750
Cozinheira chefe (trilha)	Diária	133,34	9	<b>1200</b>	1	1.200,06
Assistente cozinha (trilha)	Diária	111,11	9	<b>1000</b>	1	999,99
Cozinheiro chefe da Ayrca	Diária	150	2	<b>300</b>	2	600,00
Piloto de barco	Diária	250	4	<b>1000</b>	3	3.000,00
Proeiro	Diária	200	4	<b>800</b>	3	2.400,00
Comissão de recepção	Diária	400	1	<b>400</b>	4	1.600,00
Piloto Barcos Maturacá => Boca do Tucano	Valor por expedição	800	1	<b>800</b>	1	800,00

Proeiro Barcos Maturacá => Boca do Tucano	Valor por expedição	500	1	<b>500</b>	1	500,00
Guia Operacional	Diária	111,11	9	<b>1000</b>	1	999,99
Faxina	Diária	125	2	<b>250</b>	1	250,00
Impostos						1.650,00
Total Trabalhadores Yaripo						<b>52.249</b>

*Elaboração própria*

Esse quadro inclui, em azul, profissionais sugeridos. A primeira questão levantada pelos consultores foi em relação à remuneração de pilotos de barco e proeiros. Há uma diferença de diárias e o trecho mais curto custa mais caro que o trecho longo. Os presentes concordaram que havia uma distorção, mas foram resistentes a ajustá-la, preocupados que isso pudesse diminuir o valor por expedição dos profissionais. Os consultores se propuseram a analisar uma proposta mais racional para remuneração justa (proporcional ao trabalho) e sem prejuízos para apresentação no dia seguinte.

#### Dia 4 - 04/12/2025 quinta-feira



#### Oficina 4

- Discussão e ajustes dos valores de remuneração dos profissionais Yanomami envolvidos no Projeto Yaripo.
- Validação da tabela de remuneração dos profissionais Yaripo.

Detalhado a seguir no item 2.3.3.2.

- Realização de exercício sobre custos estimados de resgate nas expedições.

Foi realizada uma consulta para entendimento de como os profissionais do Yaripo acreditam que devem ser feitos resgates em casos de emergência. Os mais antigos trouxeram pontos que se lembravam em relação ao treinamento que tiveram anos atrás. O coordenador do projeto sugeriu que os resgates sejam feitos por uma equipe de 6 pessoas para que 4 carreguem a pessoa socorrida e 2, alimentos e equipamentos. Além do custo de 6 carregadores (R\$ 190 a diária de cada, o que soma R\$ 1.140 por dia), é necessário considerar um barco extra (R\$ 450 por dia). O número de dias vai depender do ponto da trilha em que o resgate se faz necessário e outras variantes que podem impactar no tempo de caminhada. De modo geral, todos concordaram que:

- É necessário fazer uma atualização do curso, já que muitos carregadores entraram no projeto depois e não participaram;
  - É necessário revisar/melhorar os kits de primeiros socorros e seria interessante adquirir uma maca dobrável e leve que pode otimizar o tempo de fazer uma maca na hora da necessidade e diminuir o peso da maca de madeira.
- Definição sobre o valor a ser cobrado por peso extra dos carregadores individuais.

Detalhado a seguir no item 2.3.3.3.

- Encerramento.

### **2.3.3. PRINCIPAIS RESULTADOS DAS OFICINAS**

Os quatro dias de oficinas foram muito proveitosos e renderam trocas e aprendizados importantes para a revisão do Plano de Visitação.

### **2.3.3.1 Definição das atividades prioritárias para utilização dos recursos do Fundo de Manutenção do Projeto Yaripo.**

Como apresentado no resumo das reuniões, foi ressaltada durante a oficina a existência de 2 fundos distintos:

- 1) Fundo comunitário - 6,5% do faturamento da operadora com a viagem. Este fundo é repassado à ARYCA que, por sua vez, divide esse recurso (50%) com a AMYK. O uso desse recurso fica a cargo das associações que têm liberdade de deliberar sobre a melhor alocação.
- 2) Fundo de manutenção - 2% do faturamento da operadora de viagem. Este fundo deve ser usado pelo projeto de forma estratégica e transparente.

Esses fundos foram apresentados de forma agrupada (8,5%) nos relatórios das operadoras e em documentos dos parceiros apoiadores. Sugere-se sempre apresentá-los separados para ir gerando maior clareza da diferença e dando suporte para que sejam geridos separadamente - o que gera benefícios de autonomia e amadurecimento para o projeto.

Durante o exercício proposto na oficina (discussão em grupos entre os profissionais Yaripo) surgiram os seguintes investimentos como prioritários:

- construir uma casa para receber os turistas com material da floresta;
- criar um espaço permanente para exposição dos artesanatos, sem precisar buscar e devolver peças a cada expedição;
- construir uma casa de ritual específica para os pajés realizarem as bênçãos;
- renovar os kits de primeiros socorros;
- fazer um mutirão de limpeza no km 85 (Frente Sul);
- fazer banheiros nos acampamentos;
- comprar uma caixa d'água de 1.000 litros;
- fazer manutenção nos grampos e degraus da trilha;
- fazer uma horta para o projeto;
- comprar kits de manutenção para os motores dos barcos;
- comprar um computador para o coordenador;

- comprar rádios para os barqueiros;
- comprar holofote para os barcos, pois as lanternas são insuficientes.

### 2.3.3.2 Pactuação dos valores de remuneração dos profissionais yanomami envolvidos no Projeto Yaripo

Para pactuação de novos valores foram apresentadas algumas premissas:

- Considerar os interesses coletivos (do Projeto Yaripo) antes dos individuais;
- Manter a competitividade do roteiro (não aumentar o preço);
- Aumentar a equanimidade, isto é, buscar diminuir diferenças grandes entre diárias e realizar ajustes justos considerando o histórico de reajustes (que beneficiou alguns e outros não).

Explicadas as premissas e todos de acordo, foram duas rodadas de conversas sobre os valores na tarde do terceiro dia e manhã do último, ouvindo todos os comentários e esgotando as discussões com aclamação e concordância de todos os presentes.

**Quadro 5: Quadro de valores ajustados para o exercício de 2026**

Remuneração de trabalhadores Yanomami	Unidade	Atual	Valor Un.	Qtd	Valor por pessoa	N. de pessoas	Subtotal
Coordenador projeto Yaripo	Valor por expedição	1500	2000	1	<b>2000</b>	1	2.000,00
Auxiliar do coordenador	Valor por expedição	500	1000	1	<b>1000</b>	1	1.000,00
Guia	Diária	188,88	230	9	<b>2070</b>	1	2.070,00
Carregador-chefe	Diária	não existe	200	9	<b>1800</b>	1	1.800,00
Carregador de trilha (20Kg)	Diária	150	190	9	<b>1710</b>	15	25.650,00
Carregador de trilha (20Kg)	Diária	não existe	190	6	<b>1140</b>	10	11.400,00
Carregador de cume	Extra	200	200	1	<b>200</b>	4	800,00
Cozinheira chefe (trilha)	Diária	133,33	200	9	<b>1800</b>	1	1.800,00
Assistente cozinha (trilha)	Diária	111,11	190	9	<b>1710</b>	1	1.710,00
Cozinheiro chefe da Ayrca	Diária	150	160	2	<b>320</b>	2	640,00
Piloto-chefe	Extra	não existe	200	1	<b>200</b>	1	200,00

Piloto de barco Maturacá - Frente Sul	Diária	250	270	2	<b>540</b>	3	1.620,00
Proeiro Maturacá - Frente Sul	Diária	200	220	2	<b>440</b>	3	1.320,00
Piloto Maturacá- Boca do Tucano	Diária	250	250	2	<b>500</b>	5	2.500,00
Proeiro Maturacá - Boca do Tucano	Diária	200	200	2	<b>400</b>	5	2.000,00
Comissão de recepção	Diária	400	500	1	<b>500</b>	4	2.000,00
Faxina	Diária	não existe	130	1	<b>130</b>	1	130,00

*Elaboração própria*

### 2.3.3.3 Definição das regras em relação ao peso máximo e valores de peso extra para carregadores

Ficou definido que **o máximo de peso permitido é 20 kg por carregador**. Esse peso fica acima do recomendável ergonomicamente, que é 10 a 15% do peso corporal<sup>1</sup>, mas dentro do máximo previsto na CLT, que aponta 20 kg para mulheres e 23 kg para homens.

Ficou definido que entre os carregadores que vão fazer todo o percurso deve ser distribuído de forma justa uma quantidade equânime de materiais e alimentos, já que os alimentos vão diminuindo ao longo do percurso e eles entendem como justo que todos se beneficiem desse alívio de carga de forma semelhante. Os carregadores que retornarão devem carregar alimentos.

Os carregadores individuais, isto é, aqueles contratados para levar as mochilas dos turistas, devem levar 15 kg pelo valor padrão - isto é, pelo valor que os demais levam 20 kg. Foi entendido por todos como uma medida justa já que o peso dos carregadores de 20 kg vai diminuindo ao longo do percurso e o peso dos carregadores individuais além de não diminuir, muitas vezes aumenta. O aumento de peso acontece porque os equipamentos e roupas vão pesando mais com lama e umidade e também porque os turistas vão passando coisas da mochila de ataque para a mochila do carregador. Por isso foi estipulado que:

<sup>1</sup> No caso dos Yanomami, que pesam em média 60 a 70 kg, corresponderia a valores de 6 a 10,5 kg.

- As mochilas devem ser pesadas diariamente no momento de sua entrega para o carregador.
- Essa atribuição será do carregador-chefe.
- Os pesos extras deverão ser anotados, somados e pagos ao final da jornada.
- Será cobrado um extra de **R\$ 25 por quilo por dia**.
- Esse valor é repassado integralmente ao carregador individual.

Os valores de peso extra servem ao propósito de remunerar de forma justa o que ultrapassar os 15 kg, lembrando que o máximo não deve passar de 20 kg. Serve também como uma forma de desencorajar os turistas a levarem muito peso na expedição. Nesse sentido, sugere-se:

- que os operadores pratiquem um custo mais elevado para carregadores individuais;
- insiram esses custos nos relatórios e na prestação de contas da comunidade, para que possam somar na entrada bruta e nos valores repassados ao fundo comunitário e de manutenção;
- deixem claro para o turista o custo de 15 kg, o custo do kg extra/dia e incentive-os a levar menos coisas ou até dividir um carregador individual com outro visitante - essa medida pode ajudar a conter o excesso de pessoas na trilha.

### 3. PLANO DE NEGÓCIOS

Acredita-se atualmente que uma das principais formas de obter sucesso em negócios é criar uma modelagem equilibrada. O modelo de negócios simplificado (*business model canvas*) é uma ferramenta que permite enxergar em um único quadro os principais elementos do empreendimento. Analisando-o é possível avaliar se há coerência entre o que o negócio oferece (proposta de valor), seu público, a forma como acessa o mercado, as atividades que demandam mais energia e as fontes primárias de entradas e saídas.

Nesse sentido, o canva do Yariipo Ecoturismo proposto é o seguinte:

Figura 1: Canvas do Modelo de Negócio do Yariipo Ecoturismo



Elaboração própria

#### 3.1 Proposta de valor e conceito do produto

O Yariipo é vendido pelas operadoras como “a maior aventura do Brasil junto ao povo Yanomami” (Vivalá), “um lugar encravado no meio da selva amazônica” (Roraima

Adventure), “mais que um montanhismo, oferece uma imersão em um lugar selvagem e intocado e na sabedoria indígena, um verdadeiro teste de aventura (...) a Amazônia na sua forma mais autêntica” (Amazon Emotions), ressaltando que “o que torna essa subida ainda mais especial é a presença dos Yanomami. Para este povo que conhece a região há séculos, o Pico da Neblina se chama Yaripo: A Montanha dos Ventos.” (Ambiental).

Nas palavras do próprio ISA:

*Os Yanomami, com o projeto Yaripo, estão nos apontando um modelo de desenvolvimento sustentável para a Amazônia que valoriza duas das suas principais riquezas: os povos indígenas e suas culturas; e a própria floresta, com rios, cachoeiras, pedras, flores, árvores e todas as paisagens. Ter a oportunidade de andar alguns dias com os Yanomami nos apresentando a floresta e se apresentando a nós é uma experiência transformadora. (Marcos Wesley)*

Pode-se observar pelos trechos destacados que os diferenciais do projeto são:

- o povo Yanomami;
- a floresta intocada;
- o pico mais alto do Brasil;
- a aventura e o auto desafio;
- a cultura e espiritualidade;
- a sustentabilidade do território;
- o privilégio da exclusividade.

### **3.2 Público-alvo e canais de distribuição**

A definição precisa do público-alvo e a escolha estratégica dos canais de distribuição são fatores primordiais para o planejamento e sucesso do Yaripo Ecoturismo Yanomami. Dado o alto custo operacional e a natureza complexa da experiência, o projeto se destina a um nicho de mercado específico, sendo fundamental alinhar a proposta de valor aos clientes com maior probabilidade de aceitação.

De acordo com o Censo de Montanhismo 2020, o perfil do montanhista brasileiro tem se tornado mais maduro, com grande interesse em destinos desafiadores e exclusivos, como os oferecidos pelo Yaripo. O censo apontou que a maior parte dos praticantes de

montanhismo no Brasil está na faixa etária de 35 a 54 anos, mas também há uma presença crescente de turistas mais maduros que buscam experiências de alta aventura, especialmente em destinos com grande apelo cultural e ambiental. Essa faixa etária reflete diretamente o público-alvo do Yaripo, que procura experiências imersivas e de alto valor agregado.

Além disso, o apelo do Pico da Neblina como o ponto mais alto do Brasil, com sua vegetação intocada e a cultura rica do povo Yanomami atrai turistas que buscam não apenas uma expedição de montanhismo, mas também uma vivência cultural intensa, o que se alinha com as tendências globais no turismo de aventura. Através das operadoras que atuam no destino, os turistas têm acesso a uma experiência que mistura o desafio físico com o contato com uma das culturas indígenas mais emblemáticas do Brasil.

Esse perfil de turista também se alinha com os dados da *Adventure Travel Trade Association* (ATTA), que relatou em sua última pesquisa que 60% dos turistas de aventura buscam não apenas a atividade física, mas uma imersão cultural e a oportunidade de vivenciar experiências exclusivas. Além disso, a pesquisa indicou que esse público está disposto a pagar mais por experiências autênticas e sustentáveis, como as oferecidas pelo Yaripo.

### 3.2.1 Público-alvo: Perfil e Segmentação

O roteiro do Yaripo, por ser considerado um dos mais caros do Brasil, com pacotes praticados em torno de R\$ 24.000, define um público-alvo de alto poder aquisitivo e com motivações que transcendem o preço. A segmentação observada nas entrevistas com operadoras credenciadas e ex-parceiras indica o seguinte perfil:

- **Alto Poder Aquisitivo e Maturidade:** O público que está disposto a arcar com os custos do Yaripo é majoritariamente mais maduro, sendo percebido como pessoas acima dos 50 anos. Para o mercado nacional, a faixa etária principal se concentra entre 35 e 60 anos, pertencente às classes A e B. Para essa parcela do mercado, a experiência, a exclusividade e a segurança prevalecem sobre o preço.

- **Origem e Mercado:** O público é predominantemente estrangeiro, que se beneficia do câmbio favorável em relação ao Real. Para o turista internacional, o preço do Yaripo pode ser considerado acessível ou competitivo quando comparado a roteiros similares de montanha no Himalaia ou nos Andes. Operadoras com foco internacional defendem que o preço atual é acessível, comparando-o a outros *trekkings* globais.
- **Experiência e Motivação:** Trata-se de um público de montanhistas experientes e gente muito viajada. As motivações principais são o desafio e o autodesafio, a busca por uma vivência cultural com o povo Yanomami, e a oportunidade de visitar o ponto mais alto do Brasil.

Embora não exija uma escalada tecnicamente avançada, a expedição ao Pico da Neblina é de alto esforço físico, isolamento e rusticidade, devido à alta umidade e ao calor intenso da floresta amazônica. O produto se posiciona como um "turismo de extremos" e um "produto singular" no mercado de ecoturismo de montanha, o que justifica o valor.

### 3.2.2 Canais de Distribuição: Estratégia e Parceria

A estratégia de distribuição do Yaripo Ecoturismo Yanomami se baseia fundamentalmente na parceria com operadoras de turismo especializadas, configurando um modelo de distribuição indireta e seletiva.

#### **Papel Central das Operadoras Parceiras**

O modelo de negócio estabelece que as operadoras credenciadas pelo ICMBio são o principal canal para alcançar o público-alvo. As operadoras desempenham funções cruciais que suprem as lacunas operacionais e comerciais da comunidade Yanomami:

- **Acesso ao Mercado:** As empresas são responsáveis pela promoção e comercialização dos pacotes turísticos. Para tanto elas promovem o produto presencialmente (escritórios, lojas e eventos) e virtualmente (websites, canais de distribuição, redes sociais).

- **Intermediação Especializada:** A comercialização de um produto tão específico exige um investimento de longo prazo em construção de portfólio de clientes, comunicação nichada e credibilidade.

### Canais de Venda e Estratégias de Promoção

Para alcançar o nicho de mercado de alto valor, as operadoras utilizam uma combinação de canais:

**Quadro 6: Principais canais de venda Yaripo**

Canal de Distribuição	Descrição	Importância no Contexto Yaripo
<b>Venda Direta</b>	Realizada através dos websites das operadoras e equipes de venda especializadas.	Essencial para o Yaripo, pois maximiza a receita bruta para a operadora credenciada e para os fundos comunitários.
<b>Agências de Viagem</b>	Canais indiretos que vendem o roteiro mediante comissionamento.	Útil para ampliar o alcance e chegar a públicos dispersos e restritos.
<b>Mídias Digitais/Especializadas</b>	Inclui e-mail marketing, redes sociais (Instagram, Facebook) e divulgação em círculos de montanhistas. O segmento de Turismo de Aventura globalmente utiliza bastante Online Travel Agencies (OTAs), e Venda Direta para viagens complexas ou de alto valor.	

*Elaboração própria*

A estratégia comercial de atuar com parceiros especializados, como a Roraima Adventures, tem possibilitado atingir a ocupação máxima prevista (10 viajantes) em algumas expedições.

## **Desafio da Previsibilidade**

Um desafio crônico que afeta a comercialização é a imprevisibilidade causada pela usual morosidade, quando comparada às necessidades do mercado, e incerteza nos processos burocráticos de credenciamento e anuência da FUNAI e do ICMBio. A venda de pacotes de alto custo, como o Yaripo, exige uma antecedência mínima de um ano, especialmente se considerarmos que turistas internacionais experientes geralmente reservam viagens com antecedência maior do que a média do mercado, especialmente quando se trata de produtos de alto valor, logísticas complexas e experiências imersivas. Sem um calendário anual seguro e a garantia de renovação do credenciamento, a comercialização é dificultada, tornando o roteiro extremamente frágil.

O lançamento de uma Instrução Normativa (IN) conjunta entre FUNAI e ICMBIO em julho de 2025 atualiza a regulamentação anterior de 2015 e facilita o processo. A renovação do credenciamento passa a depender da manifestação de desejo formal dos Yanomami junto ao ICMBio, o que confere poder de negociação e protagonismo à comunidade.

### **3.3 Parceiros estratégicos**

Os Parceiros Estratégicos são vitais para a constituição do Plano de Negócios, dada a complexidade de operar o Yaripo Ecoturismo em uma área de sobreposição da Terra Indígena Yanomami e do Parque Nacional do Pico da Neblina. Para a sustentabilidade de longo prazo do empreendimento, é essencial que os papéis e as expectativas de cada ator sejam compreendidos de forma clara.

O modelo de negócio foi estruturado para garantir o protagonismo da comunidade indígena na gestão e na prestação dos serviços. Dessa forma, as operadoras de turismo credenciadas precisam firmar parcerias com as associações locais para operacionalizar as expedições.

A seguir, apresentamos como se estabelece a governança e mapeamento dos principais atores e organizados por suas categorias de atuação no ecossistema do Yaripo:

#### **Comunidade Proponente**

A gestão do empreendimento é liderada por duas associações locais. A Associação

Yanomami do Rio Cauaburis e Afluentes (AYRCA) é a principal proponente, sendo responsável pela gestão do negócio, incluindo a diretoria (Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro) e o Coordenador do Projeto Yariipo. Cabe à AYRCA a gestão do Fundo Comunitário e do Fundo de Manutenção, que são cruciais para o projeto. A Associação das Mulheres Yanomami Kumirayoma (AMYK), tem um papel fundamental na produção e venda de artesanato, fortalecendo a participação feminina. O braço operacional do negócio é o YARIPO ECOTURISMO, que, sob a coordenação atual de Rennê Cruz, é o responsável pela interlocução direta com as operadoras e parceiros institucionais.

### **Órgãos Reguladores e Governamentais**

A operação exige o envolvimento direto de instituições governamentais federais devido à dupla afetação territorial.

O ICMBio (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade), gere o Parque Nacional do Pico da Neblina, aprova o Plano de Visitação e fiscaliza as atividades. Em julho de 2025, um avanço significativo foi o lançamento de uma Instrução Normativa Conjunta (INC) com a FUNAI para atualizar a regulamentação de visitação em áreas sobrepostas.

A FUNAI (Fundação Nacional do Índio) é responsável pela anuência do Plano de Visitação em Terras Indígenas, garantindo a proteção e a promoção dos direitos dos povos indígenas.

A Prefeitura de São Gabriel da Cachoeira e a Secretaria de Turismo do Amazonas atuam como parceiros institucionais que apoiam a atividade com capacitação, fiscalização e políticas públicas de turismo.

O Exército Brasileiro oferece apoio em logística, capacitação (como a manutenção de motores) e segurança na área de fronteira, embora essa parceria seja caracterizada pela instabilidade devido à alta rotatividade de pessoal.

### **Operadoras Credenciadas (Parceiros Comerciais)**

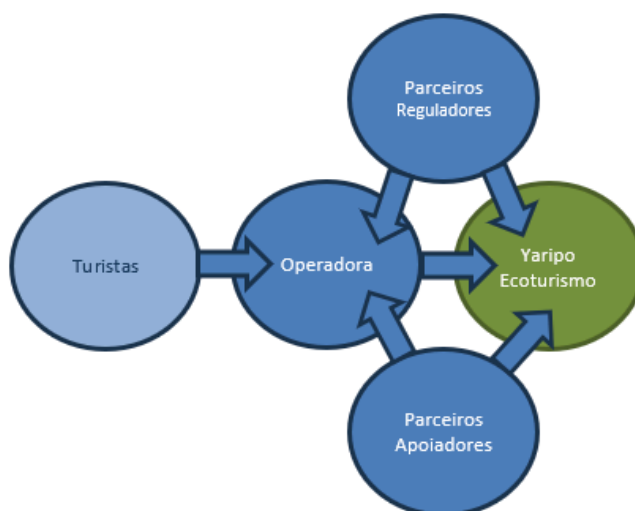
As operadoras são responsáveis pela comercialização, gestão técnica e garantia de segurança das expedições. Atualmente estão credenciadas a Vivalá Turismo e a Trilhas Tour. Essas empresas fornecem a expertise para acesso ao mercado (comercialização direta ou comissionada) e operacionalização do roteiro. Já atuaram no projeto anteriormente as operadoras Roraima Adventures, Ambiental Turismo e Amazon Emotions, contribuindo com

insights importantes sobre a complexidade da operação e a demanda de mercado.

As operadoras atuam como intermediárias entre a comunidade (produtora da experiência) e o cliente (consumidor final), sendo responsáveis por informar o cliente sobre as especificidades do destino, o grau de dificuldade da trilha e as exigências legais para turismo em Terra Indígena. As operadoras também organizam a complexa logística pré-expedição (compra de alimentos, transporte de combustíveis e escolta de valores em espécie para pagamento da equipe Yanomami) e assumem a responsabilidade legal de levar e trazer o cliente em segurança e satisfeito.

Vale ressaltar que para realização deste estudo foram ouvidas as três operadoras do primeiro ciclo de credenciamento e as duas atuais e constatou-se nessas entrevistas, nos documentos de reuniões da revisão do Plano de Visitação e na consulta à comunidade sobre o papel e as atribuições das operadoras de viagem que esses parceiros, apesar de extremamente centrais nesse projeto, são pouco ouvidos ou considerados para desenho de estratégias e tomadas de decisões.

**Figura 2: Atores-chave do Yariipo Ecoturismo**



*Elaboração própria*

### **Parceiros de Apoio e Fortalecimento**

O Instituto Socioambiental (ISA) é um parceiro fundamental neste arranjo. Constituído como uma OSCIP fundada em 1994, o ISA se dedica à defesa de direitos sociais

e ambientais. Seu Programa Rio Negro (PRN) busca promover a sustentabilidade na Bacia do Rio Negro, focando na qualidade de vida, segurança alimentar e desenvolvimento econômico responsável, em parceria com organizações indígenas e da sociedade civil. No projeto Yaripo o ISA é um parceiro chave que atua como ponto focal do projeto, apoiando na articulação institucional. O ISA também se dedica a capacitar as associações Yanomami na gestão do empreendimento e captar recursos para a implantação de infraestrutura.

Além dos parceiros anteriormente citados, A FOIRN (Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro) oferece suporte crucial na governança, administração e finanças das associações, ajudando a suprir a falta de experiência das comunidades em aspectos como negociação e contratos, apoiando os coletivos indígenas com ações de fortalecimento.

### **3.4 Análise de concorrentes**

A análise de concorrência é uma etapa estratégica e indispensável na elaboração do plano de negócios de um produto de turismo de aventura, especialmente quando se trata de uma proposta altamente diferenciada no mercado brasileiro. Em um setor caracterizado por forte crescimento, diversidade territorial e aumento da exigência do consumidor, compreender o ambiente competitivo é fundamental para reduzir riscos, orientar decisões e potencializar vantagens competitivas.

No turismo de aventura, a concorrência não se limita apenas a produtos semelhantes em termos de atividade (trekking, montanhismo, expedições ou atividades na natureza), mas envolve também experiências como ecoturismo, turismo de experiência, turismo cultural. Dessa forma, a análise concorrencial permite identificar quem são os competidores diretos, indiretos e potenciais, bem como mapear padrões de oferta, modelos de operação, níveis de serviço, preços praticados e propostas de valor adotadas.

Para um produto diferenciado, essa análise assume papel ainda mais relevante, pois ajuda a validar o grau real de inovação da proposta. Ao compreender o que já existe no mercado, torna-se possível evidenciar de forma clara os atributos únicos do produto, sejam eles relacionados ao território, ao nível de exclusividade, à curadoria da experiência, à

sustentabilidade, à inclusão social ou à integração com comunidades locais. Essa clareza fortalece o posicionamento do negócio e evita sobreposição com ofertas já consolidadas.

Além disso, a análise de concorrência subsidia a definição de estratégias de precificação mais adequadas. No turismo de aventura, o preço não reflete apenas custos operacionais, mas também percepção de valor, segurança, especialização técnica, logística e diferenciação da experiência. Conhecer a faixa de preços praticada por operadoras em destinos semelhantes — nacionais e internacionais — permite calibrar a proposta, garantindo competitividade sem comprometer a sustentabilidade financeira do negócio.

Outro aspecto fundamental é o aprendizado estratégico. Questões como gestão de risco, certificações, comunicação com o cliente, canais de venda, uso de tecnologia e relacionamento pós-experiência podem ser aprimoradas a partir dessa análise, contribuindo para um modelo de negócio mais robusto e profissional.

Por fim, a análise de concorrência fortalece a argumentação do plano de negócios perante investidores, parceiros institucionais e agentes de fomento. Demonstrar domínio do mercado, conhecimento do cenário competitivo e clareza sobre o posicionamento estratégico transmitem credibilidade, maturidade empresarial e maior viabilidade do projeto. Para um produto de turismo de aventura diferenciado, essa análise não é apenas um requisito técnico, mas um instrumento essencial para transformar inovação em vantagem competitiva sustentável.

O ecoturismo de montanha representa uma das formas mais autênticas de contato com a natureza, integrando atividade física, contemplação e vivência cultural. O Brasil, com sua diversidade de biomas, oferece uma gama de destinos de altitude que se destacam por seus desafios, belezas cênicas e experiências comunitárias diversas.

Este relatório apresenta um comparativo entre os principais destinos e produtos de montanhismo oferecidos por operadoras nacionais e internacionais especializadas. Os destinos analisados evidenciam a força do montanhismo e do ecoturismo de aventura no Brasil. As travessias e expedições em regiões como a Serra da Mantiqueira, Chapada Diamantina e Monte Roraima reforçam o potencial de integração entre natureza, sustentabilidade e turismo de experiência.

**Quadro 7: Comparativo - Destinos Nacionais**

	<b>Destino</b>	<b>Operadora/ Agência</b>	<b>Produto / Atividade (detalhes)</b>	<b>Duração</b>	<b>Preço Médio (R\$)</b>	<b>Observações</b>
1	<b>Pico da Bandeira (Parque Nacional do Caparaó - MG/ES)</b>	Uai Trekking / Alcateia Trekking	Travessia MG–ES e subida ao Pico da Bandeira (guia, pernoite, alimentação)	2 dias / 1 noite	850	Expedições regulares; guia e seguro inclusos
2	<b>Serra dos Órgãos — Travessia Petrópolis ↔ Teresópolis (RJ)</b>	Pisa Trekking / Rodrigo Índio Tours / Okê Aventura	Travessia clássica com acampamento e alimentação inclusa	3 dias	2.700	Uma das travessias mais icônicas do Brasil.
3	<b>Parque Nacional do Itatiaia — Pico das Aguilhas Negras (RJ/MG)</b>	Nattrip / Cumbre Montanhismo	Ascensão guiada ao Pico das Aguilhas Negras	2 dias	1.600	Exige condicionamen to físico e guia técnico.
4	<b>Urubici / Serra do Rio do Rastro (SC)</b>	Desviantes / Santa Catarina Aventura	Trekking e mirantes da Serra do Rio do Rastro	5 dias	4.500	Pacotes incluem hospedagem e guias locais.
5	<b>Aparados da Serra (RS/SC)</b>	Aparados Ecoturismo / Cambará Aventura / Canyons e Peraus	Trilhas nos Cânions Itaimbezinho e Fortaleza, cavalgadas e rapel	3 dias	1.200	Um dos destinos mais procurados de ecoturismo do Sul.
6	<b>Vale do Pati (Chapada Diamantina — BA)</b>	Mamut / Diamantina Mountains / Desviantes	Trekking clássico com pernoite em casas nativas	4 - 5 dias	2.500 a 3.300	Experiência comunitária e imersiva.
7	<b>Travessia Lapinha → Tabuleiro (Espinhaço — MG)</b>	Terra Trekking / Lapinha Aventura	Travessia com visita à Cachoeira do Tabuleiro	2 a 4 dias	1.100 a 1.800	Rota famosa na Serra do Espinhaço, pernoite em abrigo.
8	<b>Travessia</b>	Pisando na	Travessia técnica	3 a 4 dias	1.200 a	Rota de alto

	<b>Marins–Itaguaraé + Pedra da Mina (Serra da Mantiqueira — SP/MG)</b>	Trilha / Venturas / Cia da Trilha	com acampamento em alta montanha		2.500	nível técnico, inclui guia e pernoite em bivaque.
9	<b>Monte Roraima (RR / fronteira BR-VE-GU)</b>	Pisa Trekking / Nattrip / Roraima Adventures	Expedição completa com acampamento e alimentação	7 a 9 dias	5.000 a 8.000	Trekking internacional

*Elaboração própria*

O quadro evidencia que um dos principais concorrentes mapeados no Brasil, o Monte Roraima, custa um terço do Yaripo. Essa realidade coloca pressão sobre o produto que precisa primar por sua proposta de valor e buscar ampliar sua qualidade de entrega para justificar tal diferença.

No panorama internacional alguns destinos foram evidenciados com finalidade de demonstrar a diversidade de ofertas e preços, de acordo com o grau de complexidade dos destinos e a composição de cada produto.

### **Quadros Comparativos - Destinos Internacionais**

**Pacotes *full-service* (3 operadoras / destino) — saídas mar-abr 2026 / preço por pessoa)**

#### **1) Everest Base Camp (Nepal)**

<b>Operadora</b>	<b>Pacote (duração)</b>	<b>Preço publicado</b>	<b>Fonte</b>
<b>Intrepid Travel</b>	Everest Base Camp trek (≈14–15 dias)	≈ USD 1,675 (preço “from” exibido em página de pacotes)	<a href="#">Intrepid Travel+1</a>
<b>Trek The Himalayas</b>	Everest Base Camp (partidas em mar/abr 2026)	~USD 1,420–1,695 (ex.: saídas com preços publicados p/ mar 2026)	<a href="#">trekthehimalayas.com+1</a>
<b>Exodus / Exodus Travels</b>	Everest Base Camp (11–18 dias, pacote internacional)	≈ USD 3,595 (land-only preço exemplo listado)	<a href="#">Exodus</a>

## 2) Machu Picchu — Inca Trail / Salkantay (Peru)

Operadora	Pacote (duração)	Preço publicado	Fonte
<b>G Adventures</b>	Inca Trail (4 dias) — full service (hotel + trilha + trem)	≈ USD 700–1,200 (faixa / preços “from” em páginas de produto)	<a href="http://gadventures.com+1">gadventures.com+1</a>
<b>Intrepid Travel</b>	Inca Trail (4 dias) — guia + porteiros + trem	≈ USD 700–1,100 (preços “from” listados)	<a href="http://Intrepid Travel+1">Intrepid Travel+1</a>
<b>SalkantayTrekking (operadora local)</b>	Salkantay Trek 4–5 dias (camping / lodge opções)	≈ USD 270–650 (opções grupo e comfort; exemplo US\$ 430–620 em páginas)	<a href="http://Salkantay Trekking+1">Salkantay Trekking+1</a>

## 4) Tour du Mont Blanc (França / Itália / Suíça)

Operadora	Pacote (duração)	Preço publicado	Fonte
<b>Compagnie des Guides (Chamonix)</b>	Guided / collective Tour du Mont Blanc (6–10 dias variantes)	≈ €1,395 – €1,475 (ex.: fórmulas guiadas a partir de €1.395)	<a href="http://chamonix-guides.com+1">chamonix-guides.com+1</a>
<b>HappyTracks</b>	Guided Tour du Mont Blanc (≈10 dias)	≈ €2,195 (ex.: pacote guiado publicado)	<a href="http://happytracks.ch+1">happytracks.ch+1</a>
<b>UTracks</b>	Programas (self-guided e guided, 8–11 dias)	≈ €1,200 – €2,445 (varia por nível; exemplos em catálogo)	<a href="http://utracks.com+1">utracks.com+1</a>

## 5) Annapurna Base Camp (Nepal)

Operadora	Pacote (duração)	Preço publicado	Fonte
<b>BaseCampHike (operadora local)</b>	ABC Trek (7–12 dias) — full service	≈ USD 598 (preço “from” publicado)	<a href="http://Base Camp Hike">Base Camp Hike</a>

	teahouses		
<b>Himalayan Glacier / Highland Expeditions</b>	ABC (10–13 dias, full service)	≈ USD 1,200 – 2,999 (ex.: pacotes mid → premium; alguns listam USD 2,999 para grupos pequenos)	<a href="http://himalayanglacier.com+1">himalayanglacier.com+1</a>
<b>Agregador / TourRadar (ex.: Outfitter Nepal e parceiros locais)</b>	Várias saídas ABC (7–13 dias)	≈ USD 600 – 1,430 (ex.: ofertas publicadas e promoções; exemplo USD 1,430 listado)	<a href="http://TourRadar+1">TourRadar+1</a>

### O que está coberto nos pacotes:

- hospedagem (hotéis pré/ pós-trek + teahouses/acampar durante o trekking);
- pensão completa durante o trekking (refeições previstas);
- guias (local / internacional), porteiros quando aplicável;
- transfers/transferências (aeroporto – hotel – início do trekking ou voos domésticos quando incluídos);
- equipamentos de acampamento (quando o operador declara);
- seguro ou indicação de seguro de evacuação quando declarado na página (nem todas as operadoras incluem evacuação).

A pesquisa evidencia que mesmo o Everest, maior e mais famosa montanha do mundo, apresenta atualmente preço de operação terrestre inferior ao Yaripo. Ao incorporar dados comparativos de operadores nacionais e internacionais, o plano de negócios demonstra uma leitura pragmática do mercado em que o produto se posiciona. Essa comparação evidencia não apenas onde o empreendimento se insere em termos de preço e nível de serviço, mas, sobretudo, como sua proposta de valor se diferencia frente a referências consolidadas no Brasil e no exterior. Para investidores e parceiros estratégicos, esse tipo de análise facilita a clareza de posicionamento e capacidade de competir em um mercado cada vez mais profissionalizado e globalizado.

### 3.5 Custos operacionais e precificação

Entender os custos base do projeto foi o primeiro passo na revisão financeira. Foi realizado um exercício de levantamento dos principais custos das expedições desde o credenciamento da Vivalá, usando os relatórios da operadora para observar médias de custos e despesas recorrentes. Dessa avaliação foi criado o quadro a seguir.

**Quadro 8: Custo médio Operacional**

<b>Custos operacionais da Operadora</b>					
<b>Segurança</b>	<b>Unidade</b>	<b>Valor Un.</b>	<b>Qtd</b>	<b>Subtotal</b>	
Seguro Viagem	Plano 14 dias	150,00	10,00	1.500,00	
Telefone Satélite	Plano 14 dias	1.350,00	1,00	1.350,00	
Escolta segurança armada (Trecho SGC < Frente Sul)				500,00	
<b>Despesas em Manaus</b>					
Passagem aérea SAO-MAO-SAO	Voo Ida e Volta	1.800,00	2,00	3.600,00	
Hospedagem	Diária	200,00	2,00	400,00	
Taxi	Corrida	70,00	4,00	280,00	
Alimentação	Refeição	40,00	8,00	320,00	
<b>Despesas em São Gabriel da Cachoeira</b>					
Passagem aérea MAO-SGC-MAO	Voo Ida e Volta	800,00	2,00	1.600,00	
Hospedagem	Diária	260,00	6,00	1.560,00	
Taxi	Corrida	30,00	4,00	120,00	
Alimentação	Refeição	70,00	8,00	560,00	
Logística e despachos	Valor fixo por roteiro	650,00	1,00	650,00	
<b>Remuneração dos Representantes</b>					
Remuneração do representante 1	Valor fixo por roteiro	8.250,00	1,00	8.250,00	
Remuneração do representante 2	Valor fixo por roteiro	7.000,00	1,00	7.000,00	
<b>Investimento em estrutura e presentes</b>					
Redes, lanternas, power banks, equipamentos diversos				6500	
<b>Total Custos Fixos da Operação</b>				<b>28.340,00</b>	
<b>Custos operacionais durante a expedição com Turistas</b>					
<b>Transfer dos Turistas</b>	<b>Unidade</b>	<b>Valor Un.</b>	<b>Qtd</b>	<b>Subtotal</b>	
Van fretada Aeroporto - Pousada - Aeroporto	ida e volta	1.320,00	1,00	1.320,00	
Toyota SGC - Frente Sul	Trecho	1.000,00	7,00	7.000,00	
Outros custos com transfers e bagagens (média)				1.750,00	
Sub total transfer				<b>10.070,00</b>	
<b>Combustível</b>	<b>Unidade</b>	<b>Valor Un.</b>	<b>Qtd</b>	<b>Subtotal</b>	
Gasolina	Litro	8,00	1.500,00	12.000,00	

Óleo 2 T	Litro	30,00	45,00	1.350,00	
Óleo 90	Litro	40,00	3,00	120	
Sub total Combustível				<b>13.470,00</b>	
<b>Alimentação Durante expedição</b>					
Sub total Alimentação				<b>12.000,00</b>	

Remuneração de trabalhadores Yanomami	Unidade	Valor Un.	Qtd	Valor Pessoa	N. de pessoas	Subtotal
Coordenador projeto Yaripo	Valor por expedição	2000	1	2000	1	2.000,00
Auxiliar do coordenador	Valor por expedição	1000	1	1000	1	1.000,00
Guia	Diária	230	9	2070	1	2.070,00
Carregador chefe	Diária	200	9	1800	1	1.800,00
Carregador de cume	Valor por expedição	200	1	200	4	800
Carregador de trilha (20Kg)	Diária	190	9	1710	15	25.650,00
Carregador de trilha (20Kg)	Diária	190	6	1140	10	11.400,00
Cozinheira chefe (trilha)	Diária	200	9	1800	1	1.800,00
Assistente cozinha (trilha)	Diária	190	9	1710	1	1.710,00
Cozinheiro chefe da Ayrca	Diária	160	2	320	2	640,00
Piloto chefe	Diária	200	1	200	1	200,00
Piloto de barco Maturacá - Frente Sul	Diária	270	2	540	3	1.620,00
Proeiro Maturacá - Frente Sul	Diária	220	2	440	3	1.320,00
Piloto Barcos Maturacá => Boca do Tucano	Diária	250	2	500	5	2.500,00
Proeiro Barcos Maturacá => Boca do Tucano	Diária	200	2	400	5	2.000,00
Comissão de recepção	Diária	500	1	500	4	2.000,00
Faxina	Diária	130	1	130	1	130,00
Tributos						1.650,00
Subtotal Trabalhadores Yanomami						<b>60.290,00</b>
<b>Custos de Hospedagem</b>	Unidade	Valor Un.	Qtd	N. de pessoas	Subtotal	
Pousada Bawary + Similar c/ Café da manhã (Viajantes)	Diárias	135	4	10	5.400,00	
Subtotal Hospedagem turistas					<b>5.400,00</b>	
<b>Total Custos com Turistas</b>						<b>101.230,00</b>
<b>CUSTOS OPERACIONAIS TOTAIS (média das últimas operações considerando 10 pax)</b>						<b>129.570,00</b>

Elaboração própria

Esse quadro mostra custos estimados baseados na média das últimas operações. Entende-se que alguns custos podem ser otimizados em médio prazo. A alocação de dois representantes da operadora, por exemplo, é uma condição que diz respeito a uma característica do credenciamento atual que faz com que muitos dos turistas venham de uma operadora parceira da Vivalá (não credenciada) que envia junto com seus clientes um

guia de sua confiança. Além da venda direta, outro fator que deve melhorar para que seja possível ter apenas um representante da operadora é a qualificação da equipe Yanomami. Na medida em que o guia Yaripo e carregador-chefe assumem suas funções com mais maturidade (estando aptos a apoiar em situações de emergência, resgate e apoio aos turistas em múltiplas situações), a operadora parceira se verá mais segura em fazer esse ajuste. Os valores referentes a investimento em estrutura também tendem a sumir com os profissionais Yaripo se apropriando do Fundo de Manutenção.

Um segundo exercício importante foi considerar os custos médios - já com atualização dos valores Yaripo realizados no campo de dezembro de 2025 - em uma simulação de expedições com duas variáveis: (1) número de turistas: de 05 a 10 passageiros; (2) Vendas diretas x comissionadas.

**Quadro 9: Resultado Operacional por PAX**

<b>Cenário 1 - Venda Intermediada (20% comissão)</b>						
	<b>10 Pessoas</b>	<b>9 pessoas</b>	<b>8 Pessoas</b>	<b>7 Pessoas</b>	<b>6 Pessoas</b>	<b>5 Pessoas</b>
Valor de venda	R\$ 240.000,00	R\$ 216.000,00	R\$ 192.000,00	R\$ 168.000,00	R\$ 144.000,00	R\$ 120.000,00
Comissão	R\$ 48.000,00	R\$ 43.200,00	R\$ 38.400,00	R\$ 33.600,00	R\$ 28.800,00	R\$ 24.000,00
<b>Total Preço Net</b>	<b>R\$ 192.000,00</b>	<b>R\$ 172.800,00</b>	<b>R\$ 153.600,00</b>	<b>R\$ 134.400,00</b>	<b>R\$ 115.200,00</b>	<b>R\$ 96.000,00</b>
Operadora - comunicação e segurança	3.350,00	3.200,04	3.050,00	2.900,01	2.749,98	2.933,35
Operadora - logística equipe	9.090,00	9.090,00	9.090,00	9.090,00	9.090,00	9.090,00
Operadora - equipe técnica	15.250,00	15.250,00	15.250,00	15.250,00	15.250,00	15.250,00
Operadora - despesas extra	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Subtotal de gastos fixos	R\$ 28.340,00	R\$ 28.190,04	R\$ 28.040,00	R\$ 27.890,01	R\$ 27.739,98	R\$ 27.923,35
Transfer dos turistas	10.070,00	9.070,00	9.070,00	9.070,00	9.070,00	7.070,00
Combustível	13.470,00	13.470,00	13.470,00	13.470,00	10.370,00	10.370,00
Alimentação	12.000,00	11.700,00	11.200,00	10.150,00	9.000,00	8.000,00
Hospedagem turistas	5.400,00	4.860,00	4.320,00	3.780,00	3.240,00	2.700,00
Profissionais Yaripo	60.290,00	59.150,00	57.520,00	55.480,00	54.340,00	50.580,00
Subtotal gastos variáveis	R\$ 101.230,00	R\$ 98.250,00	R\$ 95.580,00	R\$ 91.950,00	R\$ 86.020,00	R\$ 78.720,00
<b>Total de custos</b>	<b>R\$ 129.570,00</b>	<b>R\$ 126.440,04</b>	<b>R\$ 123.620,00</b>	<b>R\$ 119.840,01</b>	<b>R\$ 113.759,98</b>	<b>R\$ 106.643,35</b>
<b>Receita Bruta após dedução custos</b>	<b>R\$ 62.430,00</b>	<b>R\$ 46.359,96</b>	<b>R\$ 29.980,00</b>	<b>R\$ 14.559,99</b>	<b>R\$ 1.440,02</b>	<b>-R\$ 10.643,35</b>
Repasse Fundo Comunitário (6,5%)	R\$ 12.480,00	R\$ 11.232,00	R\$ 9.984,00	R\$ 8.736,00	R\$ 9.792,00	R\$ 8.160,00
Repasse Fundo de Manutenção (2%)	R\$ 3.840,00	R\$ 3.456,00	R\$ 3.072,00	R\$ 2.688,00	R\$ 2.304,00	R\$ 1.920,00
Imposto (3% sobre a receita bruta)	R\$ 1.872,90	R\$ 1.390,80	R\$ 899,40	R\$ 436,80	R\$ 43,20	R\$ 0,00
Despesas comerciais (3% valor de venda)	0	0	0	0	0	0
<b>Lucro Bruto Operadora</b>	<b>R\$ 48.077,10</b>	<b>R\$ 33.737,16</b>	<b>R\$ 19.096,60</b>	<b>R\$ 5.387,19</b>	<b>-R\$ 8.395,18</b>	<b>-R\$ 18.803,35</b>
<b>% do faturamento</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>-6</b>	<b>-16</b>

<b>Cenário 2 - Venda Direta</b>						
	<b>10 Pessoas</b>	<b>9 pessoas</b>	<b>8 Pessoas</b>	<b>7 Pessoas</b>	<b>6 Pessoas</b>	<b>5 Pessoas</b>
Valor de venda	R\$ 240.000,00	R\$ 216.000,00	R\$ 192.000,00	R\$ 168.000,00	R\$ 144.000,00	R\$ 120.000,00
Comissão	0	0	0	0	0	0
<b>Total Preço Net</b>	<b>R\$ 240.000,00</b>	<b>R\$ 216.000,00</b>	<b>R\$ 192.000,00</b>	<b>R\$ 168.000,00</b>	<b>R\$ 144.000,00</b>	<b>R\$ 120.000,00</b>
Operadora - comunicação e segurança	3.350,00	3.200,04	3.050,00	2.900,01	2.749,98	2.933,35
Operadora - logística equipe	9.090,00	9.090,00	9.090,00	9.090,00	9.090,00	9.090,00
Operadora - equipe técnica	15.250,00	15.250,00	15.250,00	15.250,00	15.250,00	15.250,00
Operadora - despesas extra	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Subtotal de gastos fixos	R\$ 28.340,00	R\$ 28.190,04	R\$ 28.040,00	R\$ 27.890,01	R\$ 27.739,98	R\$ 27.923,35
Transfer dos turistas	10.070,00	9.070,00	9.070,00	7.270,00	9.070,00	7.070,00
Combustível	13.470,00	13.470,00	13.470,00	13.470,00	10.370,00	10.370,00
Alimentação	12.000,00	11.700,00	11.200,00	10.000,00	9.000,00	8.000,00
Hospedagem turistas	5.400,00	4.860,00	4.320,00	5.200,00	3.240,00	2.700,00
Profissionais Yaripo	60.290,00	59.150,00	57.520,00	77.559,00	54.340,00	50.580,00
Subtotal gastos variáveis	R\$ 101.230,00	R\$ 98.250,00	R\$ 95.580,00	R\$ 113.499,00	R\$ 86.020,00	R\$ 78.720,00
<b>Total de custos</b>	<b>R\$ 129.570,00</b>	<b>R\$ 126.440,04</b>	<b>R\$ 123.620,00</b>	<b>R\$ 141.389,01</b>	<b>R\$ 113.759,98</b>	<b>R\$ 106.643,35</b>
<b>Receita Bruta após dedução custos</b>	<b>R\$ 110.430,00</b>	<b>R\$ 89.559,96</b>	<b>R\$ 68.380,00</b>	<b>R\$ 26.610,99</b>	<b>R\$ 30.240,02</b>	<b>R\$ 13.356,65</b>
Repasse Fundo Comunitário (6,5%)	R\$ 15.600,00	R\$ 14.040,00	R\$ 12.480,00	R\$ 10.920,00	R\$ 9.360,00	R\$ 7.800,00
Repasse Fundo de Manutenção (2%)	R\$ 4.800,00	R\$ 4.320,00	R\$ 3.840,00	R\$ 3.360,00	R\$ 2.880,00	R\$ 2.400,00
Imposto (3% sobre a receita bruta)	R\$ 3.312,90	R\$ 2.686,80	R\$ 2.051,40	R\$ 798,33	R\$ 907,20	R\$ 400,70
Despesas comerciais (3% valor de venda)	R\$ 7.200,00	R\$ 6.480,00	R\$ 5.760,00	R\$ 5.040,00	R\$ 4.320,00	R\$ 3.600,00
<b>Lucro Bruto Operadora</b>	<b>R\$ 84.317,10</b>	<b>R\$ 66.353,16</b>	<b>R\$ 48.088,60</b>	<b>R\$ 9.852,66</b>	<b>R\$ 15.652,82</b>	<b>R\$ 1.555,95</b>
<b>% do faturamento</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>1</b>

*Elaboração própria*

Esse exercício realizado no quadro 09 permite perceber que o ponto de equilíbrio do roteiro na venda direta são 5 passageiros, enquanto na venda comissionada são 7. Como muitos grupos são mistos, sugere-se adotar o número mínimo de 06 passageiros como padrão.

Operações bem-sucedidas e sem imprevistos, com o total de passageiros podem oferecer de 20 a 35% de lucro em relação ao preço de venda o que corresponde a algo próximo de um mark up 3 - um valor competitivo para o mercado de operadoras.

### 3.6 Viabilidade do roteiro

Do ponto de vista do mercado e do parceiro de operação, o roteiro é viável e pode ser bastante lucrativo, apesar de ser também, um roteiro delicado que envolve alguns riscos. O

principal é de segurança, minimizado com seguro viagem, mas ainda sem protocolo de resgate acordado. Na ausência do protocolo as responsabilidades e custos estão dispersos e recaem sobre todos, principalmente o parceiro do mercado. O risco financeiro fica visível nas flutuações de despesas que envolvem, recorrentemente, algum extra. Nesse cenário, saídas com o mínimo de passageiros (recomenda-se 6) podem facilmente se converter em viagens com prejuízo.

Para minimizar os riscos que recaem sobre a operadora e tornar o credenciamento atrativo para esses parceiros fundamentais, sugere-se:

- **Manter o preço final próximo ao atual: R\$ 24.000** com ajustes anuais pequenos, baseados na inflação ou outras variações de mercado.

Os exercícios de viabilidade realizados com o valor de 24 mil reais mostram um cenário com ponto de equilíbrio alto - mínimo de 6 passageiros. Nesse contexto, diminuir o preço final do produto aumentaria ainda mais o número mínimo de visitantes, o que poderia inviabilizar sua comercialização.

O estudo de mercado (item 3.4), por sua vez, aponta o produto como mais caro que seus concorrentes nacionais e internacionais, o que faz o aumento de preço ser altamente desencorajado.

- **Garantir cenários de venda antecipada**

É importante ressaltar que, ainda que seja um produto muito caro e acima dos valores dos concorrentes, as operadoras entrevistadas foram unânimes em afirmar que há público quando há antecedência suficiente de promoção. Percebe-se que esse público disposto a arcar com os custos da proposta de valor Yaripo são, em sua maioria, estrangeiros. Na atual cotação do real, turistas abordados durante o campo (ingleses e suíços) disseram que não acharam o preço alto. Essa percepção dos operadores e dos turistas evidencia que é mais fácil garantir grupos vendendo antes (focando em questões burocráticas de credenciamento e autorizações) do que vendendo mais barato (o que exigiria fechar grupos apenas acima de 8 pax, por exemplo).

Para que as operadoras possam ter tempo de venda antecipada, recomenda-se que o edital de credenciamento seja lançado e concluído com antecedência de pelo menos 10 meses do início das operações. Isso significaria, por exemplo, que uma empresa credenciada

em março de 2026 estaria apta a operar a partir de janeiro de 2027 (e o período de credenciamento vigente se estenderia até dezembro de 2026). Nesse formato novas empresas credenciadas começariam a comercializar meses antes de sua entrada em campo e garantiriam que não haveria uma lacuna de operação do credenciamento até o fechamento dos primeiros grupos.

- **Tratar preço sugerido como acordo flexível**

O valor sugerido no Plano de Visitação não deve ser tratado como um acordo inflexível, isto é, uma obrigação do operador. Isso porque pode ser vantajoso para o operador fazer descontos para completar vagas em um grupo com mínimo já confirmado. Da mesma forma, pode ser necessário ter um valor mais alto para os custos de uma parceria internacional. O mecanismo que defende os sócios Yanomami nesse caso são 2:

1. a própria regulação do mercado: o operador não irá praticar valores baixos demais que tragam prejuízo ao seu negócio. Da mesma forma, não aumentará o preço a ponto de não conseguir vender.
2. o ganho proporcional dos Yanomami nos fundos: O Fundo Comunitário (6,5%) e o Fundo de Manutenção (2%) são calculados sobre o faturamento, de modo que uma operação mais vantajosa para o operador também é mais lucrativa para a comunidade.

- **Oferecer liberdade comercial para que a venda possa ser ampla.**

Em uma busca rápida foi mapeado que no momento, além de Vivalá e Roraima Adventures, o roteiro está sendo anunciado por Natripp, Pisa Trekking e Desviantes (Belvitour). Quanto mais agências estiverem anunciando o roteiro, maiores as chances dessa comunicação chegar ao público-alvo - que como já foi enfatizado nesse relatório, é bastante específico.

- **Criar um protocolo de mudanças para que ajustes sejam possíveis, mas também organizados e comunicados.**

Uma das principais reclamações das operadoras escutadas nas entrevistas deste estudo foi que o roteiro Yariipo chegou pronto e “engessado”, se referindo às dificuldades de ajustar o pacote às necessidades da operadora ou dos clientes. Também na escuta com os

parceiros reguladores e apoiadores ficou evidente o desconforto quando os operadores realizaram adaptações na alimentação, estrutura ou valores do roteiro, sendo este motivo de conflitos. Considerando esse histórico, é interessante pensar um protocolo de mudança que permita que ajustes sejam considerados (afinal muitos deles são pensados para trazer benefícios para o projeto ou evitar problemas), mas também exija que eles sejam comunicados e aprovados pela comunidade. Sugere-se que seja estabelecido um parceiro mediador (ICMBio de preferência, uma vez que é o órgão que credencia), mas que seja apontado parceiros que poderão substituí-lo nessa demanda (FOIRN, ISA ou FUNAI) de modo a evitar um protocolo de difícil cumprimento - a depender das equipes disponíveis.

- **Criar um processo de credenciamento de operadoras mais criterioso.**

Além do interesse dos Yanomami, que sem dúvida é o ponto mais importante a ser considerado, sugere-se que o ICMBio cobre das operadoras para credenciamento:

- Experiência comprovada de no mínimo 5 anos em operação de turismo de aventura;
- Sistema de Gestão de Segurança (SGS) implementado;
- Cadastur.

Solicitar essas comprovações não teria intuito de burocratizar ou dificultar o credenciamento, mas reconhecer que essa é uma operação de alto risco e alta especialização que não deve, em hipótese alguma, ser conduzida por amadores. Para segurança dos turistas e do povo Yanomami é importante que o credenciamento seja criterioso e que também o desc credenciamento seja um protocolo pronto para ser rapidamente aplicado em caso de necessidade.

- **Diversificar as opções de turismo.**

O Yariipo sem dúvida tem um enorme apelo para o público montanhista e de aventura. Um aspecto que pesa na decisão de muitos turistas é a convivência com o povo Yanomami. A diversificação de roteiros pode permitir que mais pessoas acessem a comunidade, uma vez que os requisitos de condições físicas e financeiras para a viagem seriam drasticamente reduzidos. Nesse sentido, sugere-se:

1. novos roteiros de ecoturismo com trilhas alternativas como a do Opota, por exemplo;
2. novos roteiros de etnoturismo com foco nos saberes locais, rituais, artesanatos, gastronomia.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os cenários para o Yaripo são promissores e animadores. O caminho, contudo, exige constante aprimoramento técnico da equipe Yaripo e investimento na melhoria das estruturas, sobretudo dos acampamentos. Ao longo do relatório foram apresentadas demandas e sugestões que se somam a uma lista de cursos desejados e aquisições necessárias que os parceiros já possuem. Sabe-se, contudo, que os recursos financeiros e humanos são limitados. Nesse cenário, sugere-se priorizar segurança e diversificação de produtos como investimento mais urgente e mais estratégico, respectivamente.

Segurança como urgente, pois é necessário estar atento às questões que colocam o projeto em risco e podem, no limite, extingui-lo. É muito importante que todos os envolvidos tomem parte na solução desse problema complexo, como em um grande mutirão. Para maior segurança dos turistas nas expedições é possível que um parceiro invista em equipamentos (kits de primeiros socorros, macas dobráveis, etc) e o outro contrate um novo curso de qualificação para equipe em resgate por terra, por exemplo. De todo modo, é urgente que se estabeleça um protocolo que indique com clareza em quais casos deve ser acionado um resgate aéreo, por quem e a quem cabe o ônus. Um Protocolo de Gestão de Segurança na Visitação (PGSV) é previsto na portaria 3.299 de 21/10/24 do ICMBio e deve, idealmente, ser pactuado por múltiplos atores.

Para alcançar as expectativas de aumento de geração de renda para toda comunidade, recomenda-se fortemente que sejam desenvolvidos novos roteiros de ecoturismo e etnoturismo para que novos recursos entrem com mais capilaridade, envolvendo mais pessoas. Sendo o Yaripo um produto com público limitado e dificuldades múltiplas, um maior volume com menor complexidade pode ser alcançado com roteiros alternativos. É preciso considerar, contudo, o desenho da governança desses roteiros dentro da comunidade, uma vez que já há atualmente um projeto de etnoturismo pensado para AMYK como algo distinto do Yaripo. É fundamental que as diferenças, complementaridades e formas de funcionamento fiquem bem claros para que novos roteiros não compitam entre si nem se tornem fonte de disputas internas. É muito importante, também, que o processo de criação de novos produtos/roteiros conte com um desenho estratégico de experiência, qualificação da equipe Yanomami e credenciamento criterioso de novos parceiros do mercado.

Outro investimento crucial é o de tempo para alinhamentos regulares entre os atores principais. Nesse aspecto, como apresentado anteriormente neste relatório, destaca-se a importância de aproximar as operadoras como agentes importantes do processo e, como tal, com assento à mesa em conversas que envolvem seus interesses - pois ainda que não caiba a elas a decisão, é interessante para o projeto sua escuta e consideração de seus interesses e perspectivas.

Nesse sentido, é interessante considerar a criação de um comitê permanente composto por parceiros que funcione como um Conselho Consultivo para assessoria ao Yaripo. Essa ação poderia ajudar a garantir um monitoramento constante dos impactos sociais e ambientais do projeto: respeito ao número máximo de pessoas nas trilhas, mudanças percebidas nesse ecossistema, gestão de resíduos, questões de governança interna do Yaripo, satisfação dos Yaripteres, mudanças culturais percebidas, entre muitos outros aspectos que precisam de cuidado e revisão constante.

Por último, reforça-se que o objetivo deste estudo foi refletir sobre o Yaripo como produto e negócio turístico, pensando formas de aumentar sua competitividade no mercado sem perder de vista sua aderência aos princípios do turismo de base comunitária e a complexidade do território (UC e TI). Espera-se que os *insights* aqui apresentados orientem os parceiros apoiadores e reguladores na criação dos novos protocolos e normas que conduzirão o projeto. Principalmente espera-se que o conhecimento desenvolvido gere resultados positivos para Maturacá, renda para o povo Yanomami e inspiração para demais projetos e comunidades do Rio Negro e da Amazônia como um todo.

## 5. REFERÊNCIAS

ADVENTURE TRAVEL TRADE ASSOCIATION (ATTA). **Adventure travel trends & insights report**. Washington, DC: ATTA, 2023.

APUÍ SOCIOAMBIENTAL. **Assessoria Técnica Yaripo Ecoturismo Yanomami** – Relatório Final de Rodrigo Zomkowski Ozorio - Apuí Socioambiental, 2023.

ASSOCIAÇÃO YANOMAMI DO RIO CAUABURIS E AFLUENTES (AYRCA) & ASSOCIAÇÃO DAS MULHERES YANOMAMI KUMIRÄYÖMA (AMYK). **Plano de Visitação YARIPO** – Ecoturismo Yanomami, fev 2021.

DATAINTELO. **Mountaineering tourism market: global industry analysis and forecast**. [s.l.]: DataIntel, 2023.

DE MELO, Giselle Saraiva. **Censo de Montanhismo 2020: perfil, práticas e percepções dos montanhistas no Brasil**. 2021. Disponível em: [https://drive.google.com/drive/folders/1X85Y6jTxWxxwYNHFcUn\\_BQqbMgQxzKqh](https://drive.google.com/drive/folders/1X85Y6jTxWxxwYNHFcUn_BQqbMgQxzKqh)

DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. São Paulo: Empreende, 2020. Ebook. ISBN 9786587052076. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca>

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. **Plano Brasis: Plano Internacional de Marketing Turístico 2025-2027**. Brasília: Embratur, 2025

INC-ICMBio/Funai, 2025. **Instrução Normativa Conjunta ICMBio e Funai de 18 de julho de 2025**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-icmbio/funai-n-1-de-18-de-julho-de-2025-643074931>

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL. **Considerações para a Reavaliação do Plano de Visitação do Yaripo**. Documento interno em formato de resposta Forms de Operadoras. 24/09/2025.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE (ICMBio). **Relatório Reunião 1ª Etapa Revisão Plano de Visitação Yaripo**. Documento interno em formato pdf. Data da realização da oficina: 01 a 03/04/2025.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE (ICMBio). **Edital de Credenciamento No 002 / 2023**. Disponível em:

<https://www.gov.br/icmbio/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/editais-diversos/editais-diversos-2023/edital-para-credenciamento-ndeg-002-2023-parque-nacional-do-pico-da-neblina>

MINISTÉRIO DO TURISMO (Brasil). **Turismo de aventura**: orientações básicas. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

SANTOS BISPO, A.; RÔDE DE LIMA, D.; VIEIRA, S. A Experiência da Rede BATUC na perspectiva crítica do turismo: relato das atividades desenvolvidas entre os anos de 2018 e 2023. **Revista Educação e Ciências Sociais**, [S. l.], v. 7, n. 13, p. 81–104, 2025. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/cienciassociais/article/view/21037>. Acesso em: 19 nov. 2025.

SCHOTT, Christian. **Selling adventure tourism**: a distribution channels perspective. *International Journal of Tourism Research*, 2017

TOURISM ANALYTICS. **Adventure tourism consumer behavior report**. [s.l.]: Tourism Analytics, 2023.

VIVALÁ. Relatórios de Resultados Financeiros:

- 1º Relatório de Resultados Financeiros 2024 - Projeto Yaripo
- 1º Relatório Técnico de Operação Turística - Yaripo
- 2º Relatório de Resultados Financeiros - Projeto Yaripo
- 2º Relatório Técnico de Operação Turística - Yaripo 2024-26
- 3º Relatório de Resultados Financeiros - Projeto Yaripo 24-26
- 4º Relatório de Resultados Financeiros – Projeto Yaripo 2024-2026

#### **Websites consultados:**

Instituto Socioambiental (ISA):

<https://www.socioambiental.org/noticias-socioambientais/anfitriones-yanomami-comecam-receber-turistas-no-yaripo-o-pico-da-neblina>

Projeto Entre Parques: <https://entreparkesbr.com.br/pico-da-neblina/>

Operadora Amazon Emotions: <https://amazonemotions.com/tour/pico-da-neblina/>

Operadora Ambiental:

<https://blog.ambiental.tur.br/conheca-cinco-estrategicas-de-resistencia-do-povo-yanomami/>

Operadora Roraima Adventures: <https://roraimaadventures.com.br/yaripo-pico-da-neblina/>

Operadora Vivalá: <https://www.vivala.com.br/expedicoes/yaripo-pico-da-neblina>

Operadora Desviantes (Belvitur):

<https://desviantes.com.br/pacote/AM/amazonia/pacote-de-experiencia-pico-da-neblina-expedicao-yaripo-15-dias/>

Operadora Natripp:

<https://www.nattrip.com.br/roteiros/pico-da-neblina/?srsltid=AfmBOoob-chDvt-mIRS-ETR19uQcC-A1g5mMS5imvSUIv--qDB9RpRku>

Operadora Pisa Trekking: <https://pisa.tur.br/pacote/imprimir/expedicao-pico-da-neblina-yaripo>

## 6. APÊNDICE

### One page – Entrevista Jeisiane Rocha - ICMBio

<b>Nome:</b>	<b>Cargo - Função:</b>	<b>Organização - Instituição</b>
Jeisiane Rocha	Analista Ambiental / Chefe substituta PARNA Pico da Neblina	ICMBio
<b>Tipo de ator:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Entidade Governamental <input type="checkbox"/> Governo <input type="checkbox"/> Operadora <input type="checkbox"/> Território <input type="checkbox"/> Organização Sociedade Civil	
<b>Tema principal da conversa:</b>	<b>Pontos chaves identificados:</b>	<b>Oportunidades Identificadas:</b>
Uso Público no PARNA Pico da Neblina e relação com o Projeto Yaripo	Coordenação do projeto Yaripo, atualmente liderada por Renê, foi destacada como muito prestativa e organizada, auxiliando na articulação. Projeto Yaripo é prioridade para a unidade no tema uso público.	O processo do projeto se baseava na Instrução Normativa (IN) da FUNAI de 2015. Um avanço significativo foi o lançamento de <a href="#">uma IN conjunta</a> entre ICMBio e FUNAI em julho de 2025, que atualiza a regulamentação e introduz o "Projeto de Visitação em Áreas Sobrepostas", incluindo um plano de negócios simplificado.
<b>Riscos e desafios apontados</b>	<b>Sugestões e recomendações:</b>	<b>Sentimento geral do entrevistado:</b>
Não há um servidor da FUNAI no Rio Negro (São Gabriel da Cachoeira) designado para acompanhar o processo, devido à recente chegada de novos servidores após concurso. Diretoria da AYRCA considerada de difícil diálogo, com questões culturais e machismo. Problema sensível discutir temas como dinheiro, fundos comunitários e remuneração, podendo levar a impasses. Parceria com o Exército é instável devido à alta rotatividade de pessoal.	Ter algo simplificado sobre plano de viabilidade até o final do ano, antes da aprovação final do plano de visitação, para evitar a paralisação das expedições.	<input checked="" type="checkbox"/> Entusiasmado <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Cético <input type="checkbox"/> Cauteloso

Insights estratégicos:	Potencial de colaboração:	Classificação:
<p>IN conjunta constitui um avanço na relação entre ICMBio e FUNAI</p> <p>Diferença entre o plano de visitação, um instrumento complexo que requer aprovação de instâncias superiores e múltiplas assinaturas em Brasília, do edital de credenciamento do ICMBio, que é um processo mais simples de delegação de serviços para operadoras especializadas pelo ICMBio localmente.</p> <p>A renovação depende do desejo dos Yanomami, que deve ser manifestado formalmente, o que pode dar uma garantia de operação e comercialização para as empresas.</p>	<p>Inclusão de um plano de negócios simplificado no plano de visitação, que seria concluído na oficina de revisão entre 4 e 7 de novembro.</p> <p>A estratégia de Jeisiane Rocha consiste em enviar o plano de visitação com o plano de negócios simplificado para FUNAI e ICMBio no final de 2025, esperando que a aprovação ocorresse antes de abril de 2026 para evitar a interrupção.</p> <p>Jeisiane assegurou que o credenciamento das operadoras pelo ICMBio é mais simplificado e que a renovação depende do desejo dos Yanomami, o que dá garantia de operação para as empresas.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Prioritário</p> <p><input type="checkbox"/> Secundário</p> <p><input type="checkbox"/> Monitorar</p> <p><input type="checkbox"/> Baixo Impacto</p>

**One page – Eliane Almeida FOIRN**

<b>Nome:</b>	<b>Cargo - Função:</b>	<b>Organização - Instituição</b>
Eliane Almeida	Técnica de Turismo (Departamento de Negócios Socioambientais)	FOIRN (Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro)
<b>Tipo de ator:</b>	<input type="checkbox"/> Entidade Governamental <input type="checkbox"/> Governo <input type="checkbox"/> Operadora <input type="checkbox"/> Território <input checked="" type="checkbox"/> Organização Sociedade Civil	
<b>Tema principal da conversa:</b>	<b>Pontos chaves identificados:</b>	<b>Oportunidades Identificadas:</b>
Compreender gargalos da operação e perspectivas sobre o produto turístico e roteiro Yaripo.	Instituição fornece suporte crucial, especialmente porque a experiência em negociação, contrato e finanças é nova para as comunidades FOIRN apoia a governança, a administração, o financeiro e a prestação de contas das associações, incluindo a emissão de nota fiscal.	Artesanato ainda está em estágio inicial e carece de dados quantitativos de vendas para monitoramento.
<b>Riscos e desafios apontados</b>	<b>Sugestões e recomendações:</b>	<b>Sentimento geral do entrevistado:</b>
Rotatividade de pessoas nas associações a cada quatro anos é um desafio para a retenção do conhecimento. FOIRN apoia outras atividades na cadeia do turismo, como o artesanato e a compra de produtos regionais para uso dos turistas. Prestação de contas (AYRCA) é um "tabu" e um tópico sensível internamente, com relutância em compartilhar informações e conflitos, o que inclui questões de desvio de dinheiro.	A relação com as operadoras é considerada geralmente boa, mas requer atenção constante das instituições, pois os indígenas têm dificuldade em entender a parte financeira, especialmente a porcentagem. Há dificuldade de adaptar a linguagem e o conteúdo dos cursos à realidade das comunidades indígenas. Os indígenas têm dificuldade em pensar a médio e longo prazo, focando mais no presente, o que é um desafio para o conceito de sustentabilidade do projeto.	<input checked="" type="checkbox"/> Entusiasmado <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Cético <input type="checkbox"/> Cauteloso

<b>Insights estratégicos:</b>	<b>Potencial de colaboração:</b>	<b>Classificação:</b>
<p>Satisfação dos indígenas é avaliada por meio de grupos de trabalho e discussões em encontros e comitês gestores. Participação ativa é fundamental para manter o conceito de turismo de base comunitária.</p>	<p>FOIRN busca cursos de capacitação junto a instituições como SEBRAE e SENAC, dependendo das necessidades expressas pelas comunidades.</p>	<p>( ) Prioritário  ( ) Secundário  ( X ) Monitorar  ( ) Baixo Impacto</p>

**One page – Pedro Gayotto e Taynara Campelo - Vivalá**

<b>Nome:</b>	<b>Cargo - Função:</b>	<b>Organização - Instituição</b>
Pedro Gayotto Taynara Campelo	Cofundador e Diretor de Operações ?	Vivalá   Turismo sustentável no Brasil
<b>Tipo de ator:</b>	<input type="checkbox"/> Entidade Governamental <input type="checkbox"/> Governo <input checked="" type="checkbox"/> Operadora <input type="checkbox"/> Território <input type="checkbox"/> Organização Sociedade Civil	
<b>Tema principal da conversa:</b>	<b>Pontos chaves identificados:</b>	<b>Oportunidades Identificadas:</b>
Desafio de aumentar a competitividade e a rentabilidade do produto para os Yanomami	Público é predominantemente masculino, com 60% de homens e 40% de mulheres, o que difere do histórico geral de clientes da Vivalá, majoritariamente feminino. Ótima relação com o Renê, que se tornou um interlocutor local.	Diversificação do portfólio com etnoturismo e volunturismo.
<b>Riscos e desafios apontados</b>	<b>Sugestões e recomendações:</b>	<b>Sentimento geral do entrevistado:</b>
<p>Receio de um hiato operacional entre a última data possível de operação em março e novo credenciamento.</p> <p>Margem de lucro apertada devido aos custos subprecificados do contrato anterior, especialmente após a mudança no peso que os Yanomami poderiam carregar.</p> <p>Reclamações sobre conforto são recorrentes, principalmente nos acampamentos Base e Laje, que possuem menor infraestrutura.</p> <p>Alimentação é o "calcanhar de Aquiles" da operação, escassez de opções para vegetarianos/veganos, pouca variedade para os demais e dificuldade de capacitação das cozinheiras Yanomami.</p>	<p>Proeiros: trabalhar com o valor por trecho para equilibrar a remuneração.</p> <p>Licença provisória para operar durante um possível "hiato" enquanto a renovação do credenciamento por conta do novo plano de visita não é concluída.</p>	<input type="checkbox"/> Entusiasmado <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Cético <input checked="" type="checkbox"/> Cauteloso

<p>Complexidade logística das compras em São Gabriel da Cachoeira e a falta de variedade aumentam os custos e comprometem a percepção do viajante.</p> <p>Transporte de São Gabriel da Cachoeira até Frente Sul, com estradas complicadas que aumentaram o preço da Toyota.</p> <p>Infraestrutura precária na sede da AYRCA, usada para pernoite, com banheiros sem energia e falta de água.</p> <p>Reclamações sobre a higiene dos banheiros nos acampamentos e acúmulo de lixo.</p> <p>Desproporção nas diárias como um problema financeiro, onde proeiros que fazem mais trechos recebem o mesmo que aqueles que fazem menos.</p> <p>Transporte de R\$ 30 a R\$ 40 mil em dinheiro vivo para a aldeia. A Vivalá contrata um segurança armado até a entrada da unidade de conservação para mitigar os riscos de roubo, pois o seguro exige essa escolta.</p> <p>Notas fiscal e impostos.</p> <p>Comunicação (satelital) ainda requer paciência e é limitada, com ligações durando no máximo um minuto, sendo usadas principalmente para confirmar que tudo está bem e avisar sobre emergências.</p>		
<p><b>Insights estratégicos:</b></p>	<p><b>Potencial de colaboração:</b></p>	<p><b>Classificação:</b></p>
<p>Para aumentar a margem e a competitividade, a expedição poderia se limitar a um mínimo de cinco viajantes por ciclo, embora isso restrinja o número de saídas.</p>	<p>Envio de relatórios atualizados</p> <p>Acompanhamento das oficinas presenciais</p> <p>Contribuição na organização de números e atualização de valores.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Prioritário</p> <p><input type="checkbox"/> Secundário</p> <p><input type="checkbox"/> Monitorar</p> <p><input type="checkbox"/> Baixo Impacto</p>

**One Page: Luiz Carlos - Trilhas Tour**

<b>Nome:</b>	<b>Cargo - Função:</b>	<b>Organização - Instituição:</b>
Luiz Carlos	Diretor - Sócio Fundador	Trilhas Tour
<b>Tipo de ator:</b>	<input type="checkbox"/> Entidade Governamental <input type="checkbox"/> Governo <input checked="" type="checkbox"/> Operadora <input type="checkbox"/> Território <input type="checkbox"/> Organização Sociedade Civil	
<b>Tema principal da conversa:</b>	<b>Pontos chaves identificados:</b>	<b>Oportunidades Identificadas:</b>
Compreender gargalos da operação e perspectivas sobre o produto turístico e roteiro Yaripo.	<p>O principal diferencial do Yaripo é a integração entre turismo de aventura extrema e o conhecimento indígena. A experiência é claramente posicionada como aventura extrema, com alto grau de dificuldade física, psicológica e ausência de conforto. O perfil do visitante é mais compatível com turistas internacionais ou pessoas experientes em turismo de aventura, do que com o público brasileiro em geral.</p>	Fortalecimento do posicionamento do Yaripo como produto de turismo de aventura extrema com forte componente cultural e educativo.
<b>Riscos e desafios apontados:</b>	<b>Sugestões e recomendações:</b>	<b>Sentimento geral do entrevistado:</b>
<p>Dificuldade de comunicação na comercialização do produto.</p> <p>Limitações de comunicação durante a subida, o que aumenta a complexidade da gestão de riscos em situações</p>	O operador não fez recomendações específicas.	<input checked="" type="checkbox"/> Entusiasmado <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Cético <input type="checkbox"/> Cauteloso

de emergência.		
<b>Insights estratégicos:</b>	<b>Potencial de colaboração:</b>	<b>Classificação:</b>
Baixo nível de conforto e alto grau de exigência física e psicológica, que podem gerar frustração se o visitante não estiver adequadamente preparado.	Apesar de classificado como entusiasmado, Luiz Carlos não demonstrou potencial de colaboração com o projeto, sua entrevista foi realizada por troca de áudios de WhatsApp depois de ter faltado a 3 encontros agendados. A operação da empresa foi criticada por outros entrevistados.	<input type="checkbox"/> Prioritário <input type="checkbox"/> Secundário <input type="checkbox"/> Monitorar <input type="checkbox"/> Baixo Impacto <input checked="" type="checkbox"/> Rever a participação

One page – Joaquim Magno Souza - Roraima Adventures

Nome:	Cargo - Função:	Organização - Instituição
Magno (Joaquim Magno Souza)	Diretor Geral	Roraima Adventures
<b>Tipo de ator:</b>	<input type="checkbox"/> Entidade Governamental <input type="checkbox"/> Governo <input checked="" type="checkbox"/> Operadora <input type="checkbox"/> Território <input type="checkbox"/> Organização Sociedade Civil	
Tema principal da conversa:	Pontos chaves identificados:	Oportunidades Identificadas:
<p>Compreender gargalos da operação e perspectivas sobre o produto turístico e roteiro Yaripo.</p>	<p>Descreveu que a subida ao Yaripo é exigente devido à alta umidade, calor e necessidade de apoio com cordas e grampos em alguns pontos, e destacou o papel essencial dos Yanomami como "motor da viagem" e protagonistas do projeto. Ele narrou o histórico das operações do Pico da Neblina, desde a formalização em 2005 e o fechamento em 2010 devido a queixas Yanomami sobre operadoras informais, até o processo de reestruturação com o ISA e o credenciamento das primeiras empresas. Devido a desentendimentos e disputas externas, ele se afastou do credenciamento. No entanto, em julho, foi convidado pelos Yanomami para participar de uma assembleia, onde todas as nove comunidades presentes solicitaram o retorno dele ao projeto, o que Magno considerou um reconhecimento muito grande.</p>	<p>Defende o preço elevado do roteiro, reconhecendo-o como o mais caro do Brasil, mas justificando que o valor está agregado aos aspectos únicos do Yaripo: ser o ponto mais alto do Brasil, a experiência na Floresta Amazônica e a oportunidade de conviver com os Yanomami, que são protagonistas do projeto. Se opõe à ideia de "democratizar" o roteiro, pois o nivelamento do preço não é viável devido aos custos operacionais. Enfatizou que o projeto deve ser vendido "pelo que ele vale", e que existe demanda para isso.</p>

<b>Riscos e desafios apontados</b>	<b>Sugestões e recomendações:</b>	<b>Sentimento geral do entrevistado:</b>
<p>Desconfiança gerada pela questão dos valores, pois os Yanomami foram influenciados por agentes externos que questionavam a diferença entre o valor base repassado à AYRCA e o preço final do pacote turístico.</p> <p>Preocupações sobre a segurança na trilha, destacando a presença de garimpeiros e a ausência de controle ou postos policiais na região, o que representa um risco de assalto. Segurança operacional é baixa, falta de comunicação (satelital, Starlink, etc.) após sair de Maturacá.</p> <p>Operadoras que são as responsáveis por levar e trazer o cliente "vivo e feliz".</p>	<p>Necessidade que compreendam a composição do preço, incluindo custos de guia, hospedagem, acesso, comissões, impostos e margem de lucro. Modificar sentimento de operadores serem vistos como "exploradores".</p> <p>Importância de os Yanomami serem preparados para gerir o fundo da AYRCA de forma profissional, o que foi um desafio anterior</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Entusiasmado</p> <p><input type="checkbox"/> Neutro</p> <p><input type="checkbox"/> Cético</p> <p><input type="checkbox"/> Cauteloso</p>
<b>Insights estratégicos:</b>	<b>Potencial de colaboração:</b>	<b>Classificação:</b>
<p>O produto é viável e tem demanda.</p>	<p>Expressou interesse em voltar a ser credenciado para ter autonomia em decisões, como levar equipes de TV para promover o destino.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Prioritário</p> <p><input type="checkbox"/> Secundário</p> <p><input type="checkbox"/> Monitorar</p> <p><input type="checkbox"/> Baixo Impacto</p>

One page – Israel Waligora - Ambiental Viagens

<b>Nome:</b>	<b>Cargo - Função:</b>	<b>Organização - Instituição</b>
Israel Waligora	Sócio diretor	Ambiental Viagens
<b>Tipo de ator:</b>	<input type="checkbox"/> Entidade Governamental <input type="checkbox"/> Governo <input checked="" type="checkbox"/> Operadora <input type="checkbox"/> Território <input type="checkbox"/> Organização Sociedade Civil	
<b>Tema principal da conversa:</b>	<b>Pontos chaves identificados:</b>	<b>Oportunidades Identificadas:</b>
Compreender gargalos da operação e perspectivas sobre o produto turístico e roteiro Yaripo.	O que torna o roteiro desafiador é o esforço físico e o isolamento, e não a parte técnica de escalada. Enfatiza que este não é um roteiro para “turistas”, mas sim para público especializado neste tipo de aventura. O roteiro está focado no público errado, pois o público ideal, que adora natureza e tem conhecimento de atividades ambientais, muitas vezes não tem dinheiro para o roteiro, que não é barato.	Sugere manter o turismo no Yaripo focado no turismo étnico com um volume pequeno de pessoas
<b>Riscos e desafios apontados</b>	<b>Sugestões e recomendações:</b>	<b>Sentimento geral do entrevistado:</b>
Comunicação com o mundo externo como um problema central para o roteiro. A impossibilidade de comunicação foi um dos principais motivos pelos quais eles deixaram a operação, pois a responsabilidade recaía sobre a operadora. Divergências com outros operadores sobre margens de ganho (considera 40% suficientes, mas outros esperam mais). FUNAI não tem estrutura, pessoal ou dinheiro. Menciona a dificuldade das comunidades em atender o mercado capitalista, como a inconstância no fornecimento de	Sugeri a redução do preço do roteiro através da redução da equipe de apoio Yanomami, desde que os participantes tivessem experiência em atividades de alto esforço físico e risco. Ele criticou o modelo atual, onde o número de carregadores aumentava a necessidade de levar mais comida, o que tornava o roteiro inviável. Defendeu a necessidade de repensar a estrutura de avaliações e reuniões para ser mais ágil e menos penalizadora para o operador, que é um parceiro da comunidade. Aprimorar a equipe fixa de cozinha e acomodação para	<input type="checkbox"/> Entusiasmado <input type="checkbox"/> Neutro <input checked="" type="checkbox"/> Cético <input type="checkbox"/> Cauteloso

<p>alimentos nativos e a questão das mudanças de poder interno. Trocas na equipe na véspera da operação devido à mudança de poder na comunidade. Complexidade logística na chegada, que envolve a necessidade de comprar produtos e remunerar a equipe em dinheiro vivo, em uma área com presença de garimpeiros. Fornecimento de alimentos da comunidade é inconsistente, mencionando problemas com a falta de produtos comprados, como tapioca e abacaxi, levando-o a concluir que o operador deve trazer toda a alimentação de fora, não confiando totalmente na estrutura local, que apesar da boa intenção, ainda está mal resolvida. Dificuldades de acomodação na selva. Renovação do credenciamento impede comercialização com antecedência. Incertezas no transporte aéreo entre Manaus e SGC. Sazonalidade afeta transporte e qualidade da experiência. Machismo.</p>	<p>garantir a qualidade do serviço e o conforto do visitante, em vez de priorizar o rodízio na distribuição de renda da comunidade. Destacou a importância de guias que falem a língua Yanomami e que tenham um bom relacionamento com a comunidade.</p>	
<p><b>Insights estratégicos:</b></p>	<p><b>Potencial de colaboração:</b></p>	<p><b>Classificação:</b></p>
<p>Defende a ideia de buscar um público de montanhistas, reduzindo a estrutura, em vez de um público de turismo comum. Sugere a possibilidade de implementar o etnoturismo, o que envolveria menos pessoas, mas atrairia um grande público interessado. Uso de barracas para pernoites na mata.</p>	<p>Aberto a contribuir sempre que necessário, pois tem vasto conhecimento da dinâmica e do roteiro. Tem uma visão muito crítica que pode ser importante para o projeto.</p>	<p>( X ) Prioritário ( ) Secundário ( ) Monitorar ( ) Baixo Impacto</p>

One page – Vanessa Marino Amazon Emotions

<b>Nome:</b>	<b>Cargo - Função:</b>	<b>Organização - Instituição</b>
Vanessa Marino	Sócia fundadora	Amazon Emotions
<b>Tipo de ator:</b>	<input type="checkbox"/> Entidade Governamental <input type="checkbox"/> Governo <input checked="" type="checkbox"/> Operadora <input type="checkbox"/> Território <input type="checkbox"/> Organização Sociedade Civil	
<b>Tema principal da conversa:</b>	<b>Pontos chaves identificados:</b>	<b>Oportunidades Identificadas:</b>
Compreender gargalos da operação e perspectivas sobre o produto turístico e roteiro Yaripo.	Operação Yaripo requer envolvimento pessoal e compromisso com a comunidade Yanomami, destacando que sem isso, a parceria perde o sentido para eles.	Etnoturismo com estrutura própria de hospedagem.
<b>Riscos e desafios apontados</b>	<b>Sugestões e recomendações:</b>	<b>Sentimento geral do entrevistado:</b>
Impacto do dinheiro e a administração pela associação Yanomami; Alto risco operacional em relação ao baixo benefício financeiro para a empresa; Realizar todos os pagamentos em dinheiro no local.	Pico da Neblina, embora seja a "cereja do bolo" para o turismo, não é o fator mais rico para o público estrangeiro, que é mais atraído pelo envolvimento espiritual e cultural Yanomami. Estágios externos ou intercâmbios para "abrir o pensamento deles" (trabalhadores Yaripo) e ter referências.	<input type="checkbox"/> Entusiasmado <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Cético <input checked="" type="checkbox"/> Cauteloso
<b>Insights estratégicos:</b>	<b>Potencial de colaboração:</b>	<b>Classificação:</b>
Ideia de uma operação 100% Yanomami não é realista, deve haver mais cooperação com as operadoras que são fundamentais.	Interesse em voltar a operar no projeto Yaripo, caso o cenário institucional e operacional mude.	<input type="checkbox"/> Prioritário <input type="checkbox"/> Secundário <input checked="" type="checkbox"/> Monitorar <input type="checkbox"/> Baixo Impacto

One page – Marcos Wesley de Oliveira - ISA

<b>Nome:</b>	<b>Cargo - Função:</b>	<b>Organização - Instituição</b>
Marcos Wesley de Oliveira	Indigenista, coordenador do Programa Rio Negro	ISA
<b>Tipo de ator:</b>	<input type="checkbox"/> Entidade Governamental <input type="checkbox"/> Governo <input type="checkbox"/> Operadora <input type="checkbox"/> Território <input checked="" type="checkbox"/> Organização Sociedade Civil	
<b>Tema principal da conversa:</b>	<b>Pontos chaves identificados:</b>	<b>Oportunidades Identificadas:</b>
Histórico de criação do Plano de Visitação. Perspectivas dos ISA e do entrevistado em relação ao cenário naquele momento. Dificuldades encontradas e premissas por trás dos combinados que foram estabelecidos para esse primeiro documento. Identificação de lideranças Yanomami presentes na criação do Plano.	A elaboração do plano de visitação, com a participação de FUNAI, ICMBio, associações Yanomami e ISA, foi vista como estratégica e animadora em 2021.	A iniciativa de turismo surgiu como uma oportunidade para os jovens, que enfrentavam falta de alternativas de renda além do garimpo ou de trabalhos já ocupados (como saúde e educação).
<b>Riscos e desafios apontados</b>	<b>Sugestões e recomendações:</b>	<b>Sentimento geral do entrevistado:</b>
Região é marcada por rivalidades históricas entre comunidades (Maturacá e Ariabu) e que o plano de visitação passou a ser um recurso de disputa. Disputa por benefícios sempre existirá, dependendo de quem está na diretoria. Operadoras, por falta de confiança no serviço Yanomami, frequentemente colocam seus próprios guias, relegando os guias Yanomami a um papel menor.	Formação em guia e a parte da cozinha são áreas onde as operadoras deveriam investir, pois os Yanomami dificilmente terão condições de arcar com todas as demandas de profissionalização nessas áreas.	<input type="checkbox"/> Entusiasmado <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Cético <input checked="" type="checkbox"/> Cauteloso

Insights estratégicos:	Potencial de colaboração:	Classificação:
<p>Plano de Visitação funciona como um documento regulador para garantir o rodízio e evitar abusos.</p> <p>Fundo Comunitário é para a comunidade decidir o uso, podendo gastar com o que quiserem.</p> <p>Fundo de Reserva para Manutenção de Equipamentos é essencial e precisa de regras claras e fiscalização.</p> <p>Originalmente não havia divisão dos recursos da AYRCA com a AMYK e Marcos é cético quanto ao funcionamento dessa nova regra, já que o povo Yanomami é muito machista.</p>	<p>Aberto a consultas e dúvidas.</p> <p>Disposto a colaborar com seu conhecimento para o futuro do projeto.</p>	<p>( ) Prioritário</p> <p>( ) Secundário</p> <p>( ) Monitorar</p> <p>( X ) Baixo Impacto</p>