

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE GEMOLOGIA

JURACY MATIAS

**A INSERÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS NA CADEIA PRODUTIVA DE GEMAS  
NO BRASIL**

VITÓRIA  
2025

JURACY MATIAS

**A INSERÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS NA CADEIA PRODUTIVA DE GEMAS  
NO BRASIL**

Trabalho apresentado à Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II como requisito para avaliação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Danièle de Oliveira Bresciani Fortunato.

VITÓRIA  
2025

SUMÁRIO	
<b>RESUMO</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>1 A CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA</b>	<b>5</b>
<b>1.1 POTENCIALIDADES DA PEQUENA EMPRESA</b>	<b>.7</b>
<b>1.2 LIMITAÇÕES DA PEQUENA EMPRESA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 VANTAGENS COMPETITIVAS DA PEQUENA EMPRESA</b>	<b>..10</b>
<b>1.4 CLASSIFICAÇÕES DA PEQUENA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
<b>2 A CADEIA PRODUTIVA DE GEMAS E A INSERÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<b>14</b>	
<b>2.1 A CADEIA PRODUTIVA NO CONTEXTO GERAL</b>	<b>14</b>
<b>2.2 A ESTRUTURA DA CADEIA PRODUTIVA DAS GEMAS</b>	<b>15</b>
<b>2.3 A INSERÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS NA CADEIA PRODUTIVA DAS GEMAS</b>	<b>17</b>
<b>2.4 VANTAGENS COMPETITIVAS DAS PEQUENAS EMPRESAS NO SETOR DE GEMAS</b>	<b>18</b>
<b>2.5 DESAFIOS E AS LIMITAÇÕES DAS PEQUENAS EMPRESAS NA CADEIA DAS GEMAS</b>	<b>20</b>
<b>2.6 A SUSTENTABILIDADE, INOVAÇÃO E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>22</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>23</b>
<b>4 REFERÊNCIAS</b>	<b>24</b>

## **RESUMO**

Este trabalho analisa como as pequenas empresas participam da cadeia produtiva de gemas no Brasil, destacando as vantagens competitivas que possuem em decorrência de suas características, como flexibilidade, inovação e proximidade com clientes e fornecedores, dentre outras. A pesquisa foi feita por meio de revisão bibliográfica com a utilização de fontes secundárias no que tange à gestão, ao empreendedorismo e à Gemologia. Neste artigo são apresentados também os gargalos que essas empresas enfrentam como a falta de capital, a dificuldade de acesso ao crédito, a pouca tecnologia e a existência de barreiras para entrar em mercados internacionais. Além disso, o estudo mostra a importância dessas empresas para gerar valor, impulsionar a economia regional e aproveitar oportunidades de crescimento por meio da sustentabilidade, inovação e atuação em nichos especializados, sendo assim, não obstante os desafios enfrentados pode-se aferir que elas são fundamentais para fortalecer e diversificar o mercado de gemas no país.

**Palavras-chave:** Pequenas Empresas; Cadeia Produtiva de Gemas.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes how small businesses participate in the gemstone production chain in Brazil, highlighting the competitive advantages they possess due to their characteristics, such as flexibility, innovation, and proximity to customers and suppliers, among others. The research was conducted through a literature review using secondary sources related to management, entrepreneurship, and gemology. This article also presents the bottlenecks these companies face, such as lack of capital, difficulty accessing credit, limited technology, and barriers to entering international markets. Furthermore, the study demonstrates the importance of these companies in generating value, boosting the regional economy, and seizing growth opportunities through sustainability, innovation, and operations in specialized niches. Therefore, despite the challenges they face, it can be concluded that they are essential to strengthening and diversifying the gemstone market in the country.

**Keywords:** Small Businesses; Gemstone Production Chain.

## **INTRODUÇÃO**

O Brasil se destaca, internacionalmente, pela diversidade e pela qualidade de suas gemas, fator que consolida o setor como um segmento estratégico para a economia e a cultura nacional. Nesse contexto, as pequenas empresas desempenham papel fundamental na cadeia produtiva, participando desde a extração e beneficiamento até a comercialização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social de diversas regiões.

Embora possuam relevância expressiva, essas empresas enfrentam barreiras significativas, como limitações de capital, dificuldades de acesso a crédito, carência tecnológica, desafios na gestão e restrições para atuar em mercados internacionais. Por outro lado, apresentam características que podem ser transformadas em vantagens competitivas, como flexibilidade, proximidade com clientes e fornecedores, agilidade nas decisões e capacidade de atuação em nichos específicos.

O presente trabalho, estruturado a partir de revisão bibliográfica, inicia com a caracterização das pequenas empresas, suas classificações, potencialidades, limitações e vantagens competitivas. Em seguida, aborda-se a cadeia produtiva de gemas, descrevendo sua estrutura, os principais elos e as formas de inserção das pequenas empresas nesse segmento, destacando tanto os benefícios que podem obter quanto os obstáculos enfrentados. Por fim, são discutidos aspectos relacionados à sustentabilidade, à inovação e às perspectivas de crescimento, com o intuito de apontar caminhos para fortalecer a atuação dessas empresas e aumentar sua competitividade no mercado nacional e internacional.

Dessa forma, observa-se que as pequenas empresas se inserem na cadeia produtiva de gemas no Brasil principalmente por meio de sua atuação nos elos de beneficiamento, lapidação e comercialização, aproveitando atributos como flexibilidade, personalização do atendimento e agregação de valor cultural e simbólico aos produtos. Essa inserção, embora limitada por barreiras estruturais e de mercado, pode ser fortalecida por estratégias de inovação, qualificação, atuação em redes colaborativas e valorização da identidade territorial, permitindo que esses empreendimentos ampliem sua competitividade e contribuam de forma ainda mais significativa para o desenvolvimento do setor gemológico nacional.

### **1. A CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA**

As pequenas empresas são, tradicionalmente, definidas por critérios

quantitativos e qualitativos, tais como faturamento anual, número de empregados e nível de formalização. Para o SEBRAE (2024), as microempresas e empresas de pequeno porte representam mais de 90% dos empreendimentos no Brasil, sendo fundamentais na geração de empregos e na inovação.

Com relevante papel socioeconômico, as pequenas e microempresas enfrentam significativos desafios no ambiente competitivo. Embora sejam responsáveis por grande parte da geração de empregos no país, também estão entre as que apresentam maior taxa de mortalidade empresarial. Essa vulnerabilidade decorre, em grande parte, da limitação de capital de giro, da escassez de recursos e das dificuldades no acesso a linhas de financiamento. No entanto, conforme observa Yu (2001), as pequenas empresas podem criar vantagens competitivas únicas, especialmente pela flexibilidade organizacional, pela capacidade de responder com agilidade a mudanças internas e externas, e pela valorização do compartilhamento de experiências.

Nesse contexto, destaca-se a contribuição da obra “A Teoria do Crescimento da Firma”, desenvolvida por Edith Penrose na década de 1950, que se tornou referência fundamental para a compreensão dos fatores internos que impulsionam ou limitam o crescimento empresarial, como descrito por Fortunato e Silva (2024). Essa teoria reforça a importância de compreender os recursos internos das organizações como elemento central para o desenvolvimento de estratégias e para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo Dolabela (1999), a pequena empresa representa a concretização de um projeto de vida empreendedora, no qual a motivação, o sonho e a criatividade do empresário constituem os pilares da gestão. O autor destaca como características centrais dessas organizações a informalidade, a identidade pessoal com o negócio e a forte capacidade de adaptação.

Para Morris (2002), a pequena empresa opera em ambientes instáveis e de recursos limitados, o que favorece a adoção de estruturas leves, decisões rápidas e foco em nichos de mercado. A agilidade, segundo ele, é uma das principais armas estratégicas dessas empresas, especialmente quando conseguem personalizar o atendimento e manter proximidade com os clientes.

Nesse mesmo sentido, Azevedo (2014) reforça que as pequenas empresas possuem vantagens competitivas sustentadas pela capacidade de estabelecer vínculos duradouros, operar com baixos custos e adaptar-se com celeridade às demandas específicas do mercado. Para a autora, a flexibilidade e a proximidade relacional

permitem respostas rápidas às exigências externas, favorecendo a construção de relações de confiança e o fortalecimento de redes produtivas locais.

## 1.1 POTENCIALIDADES DA PEQUENA EMPRESA

As pequenas empresas reúnem um conjunto expressivo de potencialidades que justificam sua importância no cenário econômico nacional, sendo qu uma das mais relevantes é a capacidade de inovação com baixo custo. Essas organizações, em razão de sua estrutura simplificada, conseguem implementar mudanças com rapidez, ajustando seus processos e produtos às exigências de mercado. Dolabela (1999) ressalta que essa capacidade está intimamente ligada à motivação pessoal do empreendedor e à autonomia criativa, fatores que impulsionam a geração contínua de soluções originais.

Além disso, a flexibilidade nas decisões estratégicas permite que os empresários adaptem, rapidamente, suas operações em resposta a variações de mercado, crises econômicas ou novas oportunidades comerciais. Dornelas (2014) destaca que essa característica é fundamental para a sobrevivência e para o crescimento sustentável das pequenas empresas.

Neste contexto, cabe ressaltar outra vantagem competitiva que é o foco em nichos específicos de mercado. Conforme observa Morris (2002), ao atuarem em ambientes instáveis e de difícil acesso a recursos, essas empresas concentram seus esforços em segmentos mais restritos e personalizados, nos quais a concorrência de grandes corporações é menos acentuada e onde é possível construir vínculos sólidos com os consumidores. Isso se mostra, especialmente, estratégico no mercado de gemas brutas, no qual o valor simbólico, a autenticidade e a procedência do produto são diferenciais valorizados.

Adicionalmente, destaca-se o relacionamento próximo com clientes e fornecedores, o qual permite às pequenas empresas desenvolver redes de confiança e canais contínuos de aprendizado. Azevedo (2014) assinala que essa proximidade favorece a antecipação de tendências de consumo, o ajuste rápido da oferta e o fortalecimento das cadeias curtas de produção — característica compatível com os mercados regionais do setor gemológico, onde a informalidade e o contato direto ainda predominam.

Por fim, sobressai a capacidade de adaptação rápida a mudanças externas, qualidade indispensável em contextos de instabilidade econômica e em setores

altamente suscetíveis à oscilação de demanda, como o de minerais e gemas. A estrutura enxuta e a gestão centralizada permitem decisões ágeis e reposicionamentos estratégicos eficazes diante de crises ou de novas oportunidades, conforme destacam Dornelas (2001) e Dolabela (1999).

No setor gemológico, essas potencialidades tornam-se ainda mais relevantes. A comercialização de gemas brutas exige flexibilidade nas negociações, atendimento personalizado e conhecimento das particularidades de cada pedra e de cada cliente. Nesse sentido, conforme destaca Mares Guia (2024), a personalização no atendimento, o desenvolvimento de vínculos duradouros e a capacidade de gerar valor não apenas no produto, mas também na experiência de compra, consistem em estratégias fundamentais para pequenos negócios aumentarem sua competitividade. No setor de gemas, essa proximidade permite às empresas não apenas fidelizar clientes, mas também construir uma “narrativa” de valor que se torna um diferencial competitivo frente às grandes empresas.

“No contexto das pequenas empresas de joalheria, o marketing de relacionamento se mostra especialmente relevante, pois essas empresas, muitas vezes com recursos limitados e enfrentando a concorrência de grandes marcas, podem usar estratégias de relacionamento para se diferenciar e criar uma base de clientes leal (Elkington, 2018). A personalização do atendimento, o foco na qualidade do produto e o estabelecimento de conexões emocionais com os clientes são práticas que podem potencializar a competitividade dessas empresas. Como por exemplo, a criação de programas de fidelidade que recompensam clientes regulares com descontos exclusivos, eventos privados ou lançamentos antecipados de coleções. Outra estratégia é a manutenção de um contato contínuo com os clientes, como o envio de mensagens personalizadas em datas especiais, como aniversários ou aniversários de casamento, que reforçam a ligação emocional entre o cliente e a marca (Peppers; Rogers, 2016).” (Mares Guia, 2024, p. 2).

Assim, como descrito por Dornelas (2001), Dolabela (1999) e Morris (1991), mesmo diante das limitações estruturais e financeiras, as pequenas empresas encontram, na valorização de suas características específicas, um caminho estratégico para garantir sua permanência e seu crescimento no mercado.

## 1.2 LIMITAÇÕES DA PEQUENA EMPRESA

Não obstante as potencialidades apresentadas, faz-se necessário reconhecer que as pequenas empresas enfrentam limitações significativas, com destaque para a escassez de capital, o acesso restrito a crédito, as dificuldades de gestão e a

vulnerabilidade diante de oscilações econômicas (Morris, 2002; Azevedo, 2014).

Dolabela (1999) aponta que a limitação de recursos financeiros é um dos maiores obstáculos enfrentado pelos empreendedores. A dificuldade de acesso ao crédito, somada à ausência de capital de giro, restringe investimentos em infraestrutura, tecnologia, marketing e até mesmo em capacitação de pessoal.

Morris (2002) reforça que a sobrecarga de funções no pequeno negócio é uma limitação significativa. O próprio empresário, na maioria das vezes, acumula funções administrativas, financeiras, operacionais e comerciais. Essa concentração de responsabilidades pode gerar uma gestão menos eficiente e dificultar o planejamento estratégico.

Segundo Semensato (2010), a estrutura organizacional das pequenas empresas caracteriza-se pela forte centralização no proprietário e por uma cadeia hierárquica curta. Essa configuração, embora favoreça a agilidade, também limita a criação de processos formais, de setores especializados e compromete o planejamento de longo prazo. Segundo Semensato (2010), o gestor costuma fazer várias tarefas ao mesmo tempo, como cuidar da administração, operação, vendas e finanças, o que pode deixá-lo sobrecarregado e atrapalhar a gestão.

Dornelas (2014) aponta como uma limitação a falta de planejamento de longo prazo. Muitas pequenas empresas nascem de uma ideia ou oportunidade momentânea, mas sem um plano de negócios estruturado. Isso pode comprometer a sustentabilidade do empreendimento, pois o empresário acaba focando apenas no dia a dia operacional e negligenciando questões como análise de mercado, concorrência e gestão de riscos.

Além disso, as pequenas empresas frequentemente enfrentam dificuldades em relação à tecnologia. Segundo Morris (2002), o investimento em sistemas informatizados de gestão ou em tecnologias de produção costuma ser limitado, o que pode comprometer a competitividade frente a empresas maiores e tecnologicamente mais bem equipadas.

Soma-se a essas dificuldades, segundo Mares Guia (2024), o desafio relacionado à adoção de tecnologias de gestão e de relacionamento, como ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente. Diversas pequenas empresas não possuem estrutura ou capacitação suficiente para desenvolver sistemas que permitam gerir de forma profissional suas relações comerciais. Essa limitação acaba restringindo a construção de estratégias de fidelização, essenciais para garantir estabilidade financeira e crescimento sustentável. Das organizações empresariais.

Por fim, Dolabela (1999) também destaca que a ausência de uma equipe especializada pode limitar a capacidade de inovação e de expansão da empresa, tendo em vista que, muitas vezes, ela depende, exclusivamente da experiência e da intuição do proprietário, o que pode ser um fator de risco em momentos de crise ou de necessidade de adaptação.

### **1.3 VANTAGENS COMPETITIVAS DA PEQUENA EMPRESA**

Apesar das limitações mencionadas, as pequenas empresas possuem vantagens competitivas que podem ser decisivas para seu sucesso no mercado. A principal delas, segundo Dolabela (1999), é a capacidade de estabelecer uma relação humanizada com seus clientes. O autor exemplifica que o cliente de uma pequena empresa não é apenas um número ou uma estatística: ele tem nome, história e é tratado com atenção e cuidado.

Morris (2002) complementa que a rapidez na tomada de decisão é outro diferencial importante, enquanto grandes empresas precisam seguir hierarquias e fluxos burocráticos para implementar mudanças, as pequenas podem adaptar seus produtos, preços e estratégias, praticamente, de forma imediata. Essa agilidade permite responder, rapidamente, às necessidades do mercado e às expectativas dos clientes.

De acordo com Fortunato e Silva (2024), a capacidade da pequena empresa de se adaptar com agilidade às mudanças do mercado é um diferencial competitivo importante, especialmente no setor de Gemas e Joias.

“Apesar de seu pouco capital de giro, recursos limitados e dificuldade na obtenção de financiamentos, Yu (2001), afirma que a pequena empresa pode apresentar vantagens competitivas únicas, dada a sua flexibilidade organizacional, a agilidade de respostas a mudanças internas e/ou externas e ao compartilhamento de experiências, dentre outros.” (FORTUNATO e SILVA, 2024, p. 3).

Segundo Reichert, Camboim e Zawislak (2015), a liderança empreendedora, combinada à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de redes de relacionamento, fortalece a capacidade de inovação das pequenas empresas, que se destacam pela inovação incremental — ou seja, por melhorias constantes nos processos, produtos e serviços, mesmo com recursos limitados. Essas características são, particularmente, importantes no setor gemológico, no qual o diferencial competitivo está, em grande medida, na personalização, na procedência e na narrativa de origem das gemas.

Diante do exposto, as pequenas empresas parecem superar limitações estruturais

por meio de recursos dinâmicos, como criatividade, liderança e interação com o mercado. A liderança empreendedora, gestão de pessoas e a rede de relacionamentos influenciam, diretamente, a capacidade de inovação nesses negócios, possibilitando inovação incremental eficiente. (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Dornelas (2014) acrescenta que a inovação contínua é uma vantagem competitiva natural das pequenas empresas. Essas empresas por serem mais flexíveis e terem maior proximidade com o público-alvo, elas conseguem identificar tendências de consumo e testar novas ideias com menor custo e menor risco.

Outro ponto abordado por Morris (2002) é a cultura de empreendedorismo presente nas pequenas empresas. O envolvimento direto do proprietário nas operações diárias permite um controle maior sobre qualidade, atendimento e relacionamento com fornecedores. Essa atenção aos detalhes pode gerar um diferencial competitivo significativo. Além disso, segundo Dornelas (2014), o ambiente mais informal das pequenas empresas favorece a motivação e o comprometimento dos funcionários, o que pode resultar em maior produtividade e melhor atendimento ao cliente.

De acordo com Mares Guia (2024), esse ambiente informal aliado à personalização no atendimento permite às pequenas empresas criar conexões emocionais com seus clientes, o que se traduz em vantagens competitivas consistentes. A autora salienta que, no setor de gemas e joias, onde muitas vezes o produto possui forte carga simbólica e afetiva, o relacionamento próximo é tão ou mais relevante do que o próprio bem comercializado. Esse fator não só fortalece a lealdade dos clientes, como também impulsiona o crescimento da empresa, por meio de indicações e da recorrência nas vendas.

Nesse mesmo sentido, Pine e Gilmore (2019) destacam que:

“No contexto das pequenas joalherias, a personalização é uma estratégia essencial para competir com grandes marcas que, muitas vezes, oferecem produtos similares em grande escala. Pine e Gilmore (2019) argumentam que a personalização da experiência do cliente não só melhora a satisfação, mas também fortalece a conexão emocional entre o cliente e a marca, um aspecto crucial em setores onde a lealdade é difícil de conquistar. Para pequenas empresas, a capacidade de oferecer um atendimento personalizado pode ser o diferencial que garante a repetição de compras e a construção de relacionamentos duradouros. Isso reflete a importância de entender cada cliente individualmente e de adaptar a oferta de produtos e serviços para atender às suas necessidades e expectativas, criando uma experiência que vai além do produto em si.” (COBRA, 2009, apud ALMEIDA, 2024, p. 6).

Por fim, Dolabela (1999) reforça que as pequenas empresas possuem a capacidade de construir uma identidade própria, com valores que, geralmente, são

percebidos e valorizados pela comunidade, na qual estão inseridas, criando, assim uma estreita ligação emocional com o consumidor final.

#### **1.4 CLASSIFICAÇÕES DA PEQUENA EMPRESA**

No Brasil, a definição de microempresas (MEs) e empresas de pequeno porte (EPPs) varia conforme o critério adotado por diferentes instituições. Para fins deste estudo, destacam-se dois parâmetros principais: o critério da Receita Federal, vinculado à adesão ao regime tributário do Simples Nacional e o critério de pessoal ocupado utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, atualizada pela LC nº 155, de 27 de outubro de 2016, são classificadas como microempresas aquelas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil, enquanto as empresas de pequeno porte são aquelas cuja receita anual é superior a R\$ 360 mil e não ultrapassa R\$ 3,6 milhões. Ressalte-se que empresas cujo capital social conta com a participação de outra pessoa jurídica não podem optar pelo Simples Nacional (IPEA, 2017).

De acordo com Morris (2002), uma das formas mais comuns de classificação considera o número de funcionários. Para o setor industrial, por exemplo, uma pequena empresa é aquela que possui entre 20 e 99 empregados. Já no comércio e serviços, o limite geralmente é de até 49 empregados. Esse critério é utilizado, mundialmente, como um indicativo de porte, especialmente, em análises econômicas e estudos de mercado.

Dornelas (2014) complementa que outro critério, amplamente, utilizado é o faturamento anual, especialmente no Brasil, onde as definições legais são alinhadas aos parâmetros do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123/2006). Pela legislação vigente, pequenas empresas são aquelas cujo faturamento anual bruto está entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Esse critério é essencial para fins de enquadramento no Simples Nacional, um regime tributário que visa desburocratizar e reduzir a carga tributária que incide sobre pequenos negócios.

Além dos critérios quantitativos, Dolabela (1999) propõe uma abordagem mais subjetiva, voltada à dimensão humana e comportamental. Segundo o autor, uma pequena empresa é caracterizada não apenas pelos números, mas também pela forte presença do empreendedor na gestão cotidiana, na construção de relacionamentos e na

definição da identidade do negócio. Esse entendimento reflete uma visão mais ampla, na qual o envolvimento pessoal do proprietário se torna uma variável determinante.

Essa classificação mais humanizada está diretamente relacionada ao conceito de espírito empreendedor, como ressalta Dornelas (2014). Para ele, as pequenas empresas são verdadeiros ambientes de realização pessoal, transformação social e desenvolvimento econômico, no qual muitos brasileiros concretizam seus sonhos de empreender e melhorar suas condições de vida.

Morris (2002) também observa que as pequenas empresas podem ser classificadas conforme o setor econômico em que atuam: comércio, serviços ou indústria. Cada setor possui demandas específicas, tanto em termos de gestão quanto de exigências operacionais, impactando diretamente na formulação de estratégias e modelos de negócios.

Outra classificação importante é o porte jurídico e fiscal, sendo comum o enquadramento como Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP), segundo os parâmetros definidos na Lei Complementar nº 123/2006. Esse enquadramento não só define a carga tributária, como também permite o acesso a linhas de crédito específicas, licitações públicas e programas de capacitação (SEBRAE, 2022).

Além dos critérios numéricos e jurídicos, a pequena empresa pode ser compreendida sob a perspectiva da centralidade do relacionamento e do valor simbólico que gera no seu ecossistema comercial. No setor de Gemas e Joias, essa classificação transcende os aspectos formais, visto que o capital relacional, a construção de confiança e a reputação no mercado são tão determinantes quanto os critérios fiscais e operacionais na definição da sustentabilidade e da competitividade dessas organizações.

Corroborando essa visão, Fortunato e Silva (2024) destacam que a atuação de pequenas empresas, como a da designer Silvia Blumberg, evidencia como a combinação de gestão ágil, responsabilidade socioambiental e valorização da história do produto pode redefinir a percepção de valor no mercado. Assim, a classificação da pequena empresa no contexto gemológico transcende números, abrangendo a capacidade de inovar, de operar de forma sustentável e de construir relações sólidas, baseadas na ética e na transparência.

“A trajetória de Silvia Blumberg mostra que o pequeno empreendedor dotado de vasto conhecimento à luz das suas habilidades, atento aos anseios de seus consumidores, capaz de identificar oportunidades em um mercado competitivo, preparado para alocar e realocar recursos escassos ou ociosos e, portanto, em condições de gerir sua empresa de forma eficiente pode obter o sucesso almejado e, ao mesmo tempo, contribuir para disseminar e promover

uma consciência ambiental consubstanciada na sustentabilidade.” (Fortunato e Silva, 2024, p. 16).

Pine e Gilmore (2019) apud Mares Guia (2024) reforçam que a criação de uma experiência única e de vínculos emocionais com os consumidores gera uma percepção de valor que transcende a simples transação comercial, consolidando-se como estratégia de diferenciação e sustentabilidade para essas empresas. Assim, observa que no segmento de Gemas e Joias, a construção de valor está, diretamente, associada ao relacionamento próximo e à personalização no atendimento, fatores que, muitas vezes, têm mais peso na classificação mercadológica da empresa do que critérios convencionais, como faturamento ou número de funcionários.

Portanto, percebe-se que a classificação da pequena empresa é um conceito dinâmico e multifacetado, que deve considerar não apenas dados objetivos e legais, mas também fatores subjetivos, emocionais, sociais e relacionais, sobretudo em mercados especializados como o de gemas.

## **2. A CADEIA PRODUTIVA DE GEMAS E A INSERÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS**

### **2.1 A CADEIA PRODUTIVA NO CONTEXTO GERAL**

A cadeia produtiva envolve não apenas fluxos de produtos, mas também um conjunto de relações estabelecidas em territórios vivos e sociais, conforme destacado por Cassiolato e Szapiro (2003). No contexto brasileiro, essa cadeia frequentemente se estrutura em Arranjos Produtivos Locais (APLs), caracterizados pela proximidade geográfica entre empresas, favorecendo vínculos de cooperação e trocas que vão muito além do aspecto comercial.

Diniz (2024) reforça que essas cadeias funcionam mais como uma teia, na qual cultura, conhecimento e inovação se entrelaçam. Isso é ainda mais verdadeiro em setores como a Gemologia, na medida em que o saber tácito, passado de geração em geração, é um trunfo competitivo.

Cassiolato, Szapiro (2003) e Diniz (2024) apontam que essas cadeias, quando bem organizadas, ajudam a movimentar a economia local, geram empregos e incentivam a formalização de pequenos negócios e a forma como essas relações são coordenadas, chamada de governança, é essencial para que todas as partes cresçam juntas.

De modo geral, a cadeia produtiva é esse caminho que vai desde a extração da matéria-prima até a comercialização, agregando valor em cada etapa. Como a transformação, logística, serviços, dentre outros (Cassiolato; Szapiro, 2003). Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) seguem a mesma linha de pensamento e destacam como essa rede é flexível e viva, com empresas de diferentes tamanhos interagindo com instituições, trocando tecnologias e também dividindo riscos.

Para pequenas empresas, estar dentro dessa cadeia pode ser a solução para superar dificuldades como falta de recursos e acesso a mercados. Os APLs ajudam a conectar esses pequenos atores e a impulsionar o desenvolvimento local (SEBRAE, 2022). Porter (1989) lembra que cada elo da cadeia pode ser uma chance de criar valor, seja no transporte, na venda ou no atendimento. Entender esse funcionamento ajuda as pequenas empresas a se destacarem e a encontrarem formas de inovar.

O caso das gemas no Brasil tem suas especificidades. Como aponta Diniz (2024), além das etapas clássicas como extração, lapidação e venda há serviços complementares como design e aluguel de joias. No Espírito Santo, Diniz (2024) identificou que tudo começa com a geologia local, que define onde as atividades econômicas se concentram. Infelizmente, a informalidade ainda está presente nas primeiras etapas da cadeia produtiva, dificultando, assim, o acesso a crédito e a mercados internacionais.

Cassiolato e Szapiro (2003) observam que, diferente de outras cadeias, a das gemas tem pouca liderança de grandes empresas. As relações de confiança e as trocas de conhecimento têm papel central no desenvolvimento deste segmento produtivo. Neste contexto, a cadeia das Gemas e Joias mostra como tradição, cultura e desafios se misturam num sistema produtivo que ainda tem muito potencial, especialmente se souber unir saberes antigos com novas demandas de sustentabilidade e rastreabilidade (Lastres; Cassiolato, 2009).

## 2.2 A ESTRUTURA DA CADEIA PRODUTIVA DAS GEMAS

A cadeia produtiva das gemas não segue um caminho linear e simples. Ela é feita de conexões entre diferentes pessoas e instituições que compartilham saberes, trabalhos e desafios. Cassiolato e Szapiro (2003), assim como Lastres et al. (2003), explicam que tudo se entrelaça: da extração ao beneficiamento, da lapidação à exportação, cada etapa agrega algum tipo de valor seja ele estético, técnico ou

simbólico.

Em lugares como Teófilo Otoni, Ametista do Sul e a Chapada Diamantina, essa cadeia se organiza a partir do que a natureza oferece e do que as pessoas aprenderam a fazer com o material gemológico ao longo dos anos. Na maioria das vezes, são pequenos garimpeiros ou cooperativas que iniciam esse ciclo, passando por atividades como limpeza e classificação, até chegar à lapidação e à venda (Sousa; Costa Neto; Dias, 2020).

Não obstante os diferentes elos da cadeia produtiva é na comercialização onde tudo se concretiza do ponto de vista econômico. Nela as dificuldades aparecem com mais força, especialmente, para os pequenos negócios. A falta de qualificação e de acesso a canais de venda estruturados impede muitos de alcançar mercados internacionais mais exigentes (Pinto, 2012). É justamente nas etapas de beneficiamento, lapidação e venda que as pequenas empresas ganham destaque. Por serem flexíveis, enxutas e geralmente conduzidas por seus próprios donos, elas conseguem personalizar atendimentos e construir relações baseadas na confiança (Pinto, 2012).

Para se diferenciar muitas dessas empresas investem em histórias. Não vendem apenas uma pedra, mas a sua origem, o seu significado e a forma como foi produzida. Esse valor simbólico é um diferencial importante (Pinto, 2012). No entanto, cabe registrar que o marketing ainda é um ponto fraco, na medida em que falta presença digital, planejamento de marca e iniciativas que fidelizem clientes. A inovação precisa acontecer não só nas técnicas, mas também nas estratégias de venda (Pinto, 2012).

Outro desafio é a logística, a qual envolve desde a embalagem adequada até a entrega segura, tudo isso realizado com poucos recursos e agravado pela ausência de políticas que incentivem a logística e a entrada em cadeias globais (Pinto, 2012).

Mesmo assim, essas pequenas empresas têm um papel vital, são os elos intermediários e finais da cadeia, como o beneficiamento, a lapidação e a comercialização, que mais agregam criatividade e humanidade ao processo (Pinto, 2012). Para florescerem, precisam de apoio em marketing, logística e redes de cooperação (Azevedo, 2014).

Como apontam Sousa, Costa Neto e Dias (2020), essa cadeia envolve cinco etapas principais: extração, beneficiamento, lapidação, venda e exportação. Cada fase exige investimentos, conhecimento e estrutura. Para Sousa; Costa Neto; Dias (2020), a extração depende do tipo de solo e da tecnologia utilizada. O beneficiamento prepara os materiais gemológicos para os processos seguintes, enquanto a lapidação, realizada com

muita arte e precisão, é o momento decisivo da valorização (Fortunato e Silva, 2024).

Na sequência tem-se a venda interna, a qual muitas vezes acontece de forma informal, mas que se fortalece com relações comerciais duradouras (Morris, 2002). Por fim, a exportação, a qual exige certificações e conhecimento dos trâmites internacionais (Dolabela, 1999).

Diante do exposto, pode-se aferir que mesmo em polos consolidados, como os supramencionados, ainda existem gargalos que se expressam na falta de infraestrutura, na oscilação de preços e na dependência de fatores externos, como as tendências da moda e o câmbio (Sousa; Costa Neto; Dias, 2020).

### **2.3 A INSERÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS NA CADEIA PRODUTIVA DAS GEMAS**

As pequenas empresas representam um elo vital na cadeia produtiva das gemas, principalmente nos segmentos de beneficiamento, lapidação e comercialização. Sua atuação permite dinamizar a economia local, ao mesmo tempo em que incorporam práticas artesanais e conhecimentos empíricos ao processo produtivo. Segundo Cassiolato e Szapiro (2003) e Pinto (2012), essas empresas constituem a base de arranjos produtivos que integram a dimensão social, cultural e econômica do território.

Em polos tradicionais como Teófilo Otoni (MG), Ametista do Sul (RS) e Chapada Diamantina (BA), a concentração dessas pequenas unidades produtivas revela uma lógica de organização territorial que favorece o compartilhamento de saberes e o fortalecimento de redes de cooperação. Lastres e Cassiolato (2009) e Sousa, Costa Neto e Dias (2020) argumentam que a articulação territorial facilita o acesso a recursos e amplia a capacidade de inovação do conjunto de empreendedores.

A estrutura geralmente familiar dessas empresas, marcada pela gestão centralizada e por equipes reduzidas, permite decisões ágeis e adaptação rápida às mudanças do mercado. No entanto, essa mesma característica pode representar uma limitação à medida que os negócios se expandem. Segundo Dolabela (1999) e Semensato (2010), é essencial equilibrar a flexibilidade com a profissionalização da gestão para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

Outro aspecto relevante é o domínio do conhecimento tácito sobre as gemas, que inclui desde a identificação das características geológicas até o entendimento das

preferências dos consumidores. Fortunato e Silva (2024) e Diniz (2024) destacam que esse conhecimento, embora muitas vezes informal, é decisivo na agregação de valor simbólico às peças produzidas.

A informalidade, ainda presente em muitos desses empreendimentos, compromete o acesso a políticas públicas, linhas de crédito e programas de capacitação. No entanto, iniciativas de formalização têm sido impulsionadas por instituições como o SEBRAE, que reconhece a importância dessas empresas na economia criativa. Conforme SEBRAE (2022) e Mendonça (2024), a formalização é um passo fundamental para a inclusão em cadeias de valor mais estruturadas.

Essas empresas também têm demonstrado forte capacidade de personalização, criando produtos únicos que dialogam com a identidade regional. Azevedo (2014) e Mares Guia (2024) apontam que o diferencial competitivo muitas vezes está na narrativa que envolve o produto, e não apenas em sua composição material ou valor intrínseco.

As relações comerciais estabelecidas por essas empresas geralmente são baseadas na confiança e no relacionamento próximo com fornecedores e clientes. Isso gera fidelização e repetição de negócios, especialmente em mercados locais e regionais. Morris (2002) e Cobra (2009) observam que esse capital social é um ativo importante que deve ser fortalecido com estratégias formais de marketing de relacionamento.

A inserção dessas empresas em feiras e eventos nacionais e internacionais tem contribuído para sua visibilidade e integração a redes mais amplas de negócios. Palma et al. (2014) e Dornelas (2001) apontam que a exposição em espaços comerciais globais pode consolidar marcas locais e abrir novas oportunidades de exportação, desde que acompanhada de suporte técnico.

O desafio, no entanto, está em garantir que essas oportunidades sejam acessíveis às pequenas empresas, que muitas vezes enfrentam barreiras linguísticas, tecnológicas e financeiras. Para isso, a articulação com universidades, centros de pesquisa e agências de desenvolvimento tem sido fundamental. Lastres e Cassiolato (2009) e Fortunato e Silva (2024) defendem políticas públicas integradas para potencializar essas parcerias.

Portanto, a presença das pequenas empresas na cadeia produtiva das gemas não é apenas uma realidade econômica, mas um fator estruturante da identidade produtiva regional. Cassiolato e Szapiro (2003) e Pinto (2012) reforçam que o fortalecimento dessas empresas é essencial para consolidar um modelo de desenvolvimento que seja ao mesmo tempo inclusivo, sustentável e culturalmente enraizado.

## **2.4 VANTAGENS COMPETITIVAS DAS PEQUENAS EMPRESAS NO SETOR DE GEMAS**

As pequenas empresas do setor de gemas possuem vantagens singulares que as tornam essenciais na dinâmica dessa cadeia produtiva. A flexibilidade operacional é uma delas, permitindo rápida adaptação às mudanças do mercado e maior capacidade de personalização dos produtos. Segundo Morris (2002) e Dolabela (1999), essa agilidade é especialmente valiosa em contextos onde o comportamento do consumidor e as tendências de design variam com frequência, como no setor de joias e acessórios.

Outro ponto forte é a proximidade com os clientes e a construção de relações comerciais baseadas em confiança e lealdade. Azevedo (2014) e Mares Guia (2024) destacam que o marketing de relacionamento é uma estratégia poderosa para fidelizar consumidores, principalmente quando associado a narrativas que valorizem a origem das gemas e o trabalho artesanal envolvido.

A capacidade de agregar valor simbólico aos produtos também constitui uma importante vantagem competitiva. Pinto (2012) e Fortunato e Silva (2024) explicam que o consumidor contemporâneo busca não apenas qualidade técnica, mas também significado, história e compromisso social por trás da peça adquirida, e as pequenas empresas têm se destacado nessa entrega.

Além disso, a atuação em nichos de mercado, como o de gemas sustentáveis ou design exclusivo, permite maior diferenciação e maior margem de lucro. Conforme reforçam Andrade (2020) e Reichert, Camboim e Zawislak (2015), empresas com estratégias voltadas à inovação e à customização de produtos conseguem escapar da concorrência baseada apenas em preço.

A valorização da identidade local também contribui para a inserção das pequenas empresas em mercados que buscam autenticidade e regionalismo. Segundo Lastres e Cassiolato (2009) e Diniz (2024), a conexão entre produto e território é um elemento-chave para construir marcas fortes e gerar engajamento emocional no público consumidor.

Outro aspecto importante é a utilização de modelos de gestão mais horizontais e participativos, comuns em pequenos negócios, que favorecem o engajamento dos colaboradores e a troca de saberes. Oliveira e Gomes (2017) e Semensato (2010) afirmam que essas estruturas mais simples podem estimular a criatividade e a inovação,

especialmente quando comparadas a modelos hierarquizados e burocráticos.

Em contextos de crise econômica ou instabilidade, as pequenas empresas também demonstram maior resiliência e capacidade de reorganização. Essa característica foi evidenciada em estudos sobre o desempenho das microempresas durante flutuações de mercado, como ressaltado por Morris (2002) e Yu (2001), que analisaram a capacidade adaptativa desses empreendimentos.

O domínio de conhecimentos tácitos e o saber-fazer acumulado por gerações são outros diferenciais que fortalecem a posição competitiva das pequenas empresas. Dolabela (1999) e Azevedo (2014) lembram que esse capital cultural e técnico, muitas vezes invisível nas análises econômicas, é o que sustenta a qualidade e a singularidade dos produtos gemológicos brasileiros.

A facilidade de formação de redes colaborativas e de inserção em APLs também impulsiona a competitividade. Cassiolato e Szapiro (2003) e Palma et al. (2014) ressaltam que a cooperação entre empresas, instituições de ensino e poder público é essencial para o acesso a novos mercados, inovações tecnológicas e capacitação profissional.

Por fim, a imagem ética e socialmente responsável construída por muitas dessas empresas contribui para sua diferenciação e valorização no mercado. Fortunato e Silva (2024) e Mares Guia (2024) apontam que consumidores conscientes têm preferido produtos oriundos de cadeias produtivas transparentes, com compromisso socioambiental, o que posiciona favoravelmente as pequenas marcas no cenário nacional e internacional.

## **2.5 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DAS PEQUENAS EMPRESAS NA CADEIA DAS GEMAS**

Apesar das inúmeras vantagens competitivas, as pequenas empresas do setor de gemas enfrentam uma série de desafios estruturais e operacionais que limitam seu desenvolvimento. Um dos principais entraves é a informalidade ainda predominante em grande parte da cadeia produtiva, especialmente nos elos iniciais. Esse cenário compromete o acesso a crédito, a programas de capacitação e à regularização fiscal, como apontam Sousa, Costa Neto e Dias (2020) e Pinto (2012).

A limitação de acesso a recursos financeiros para investimentos em tecnologia, infraestrutura e marketing também constitui um obstáculo persistente. A ausência de

garantias reais, o desconhecimento dos mecanismos de financiamento e a burocracia bancária afastam essas empresas de linhas de crédito voltadas ao fomento da produção e da inovação (Morris, 2002; Mendonça, 2024).

Outro desafio relevante refere-se à capacitação técnica e gerencial dos empreendedores. Muitos negócios familiares ou de base artesanal carecem de formação em áreas essenciais como planejamento estratégico, controle financeiro e gestão de pessoas. Segundo Oliveira e Gomes (2017) e Semensato (2010), a ausência de competências gerenciais impacta diretamente a sustentabilidade das pequenas empresas.

O déficit em certificação de procedência e rastreabilidade das gemas também é um ponto sensível. A exigência de selos de qualidade e conformidade com normas internacionais torna-se uma barreira à exportação, uma vez que muitas empresas não dispõem do conhecimento técnico ou dos recursos para cumprir esses requisitos (Palma et al., 2014; Sousa, Costa Neto e Dias, 2020).

Além disso, a ausência de políticas públicas específicas para o setor, com foco na formalização e no apoio técnico, agrava os gargalos enfrentados pelas pequenas empresas. A falta de incentivos governamentais e de instrumentos de apoio contínuo evidencia uma lacuna institucional que compromete o fortalecimento da cadeia produtiva (Cassiolato; Szapiro, 2003; SEBRAE, 2022).

A instabilidade econômica nacional, aliada às flutuações do mercado internacional de gemas, impacta diretamente os pequenos negócios, que são mais sensíveis a oscilações de preços, variações cambiais e mudanças nas tendências de consumo. Reichert, Camboim e Zawislak (2015) e Yu (2001) enfatizam que a ausência de planejamento e de reservas financeiras torna esses empreendimentos vulneráveis a crises cíclicas.

As dificuldades logísticas também se destacam entre os entraves enfrentados. O transporte seguro, o armazenamento adequado e a distribuição eficiente das gemas exigem investimentos que muitas vezes estão além da capacidade das pequenas empresas. Dolabela (1999) e Andrade (2020) observam que gargalos logísticos comprometem a escalabilidade e a competitividade no mercado nacional e internacional.

No campo do marketing, a ausência de estratégias bem definidas e de presença digital limita a visibilidade das marcas e o alcance de novos públicos. Muitos empreendedores ainda não exploram o potencial do e-commerce, das redes sociais e do branding. Cobra (2009) e Mares Guia (2024) ressaltam que a falta de posicionamento de

mercado é uma das razões do baixo crescimento de parte do setor.

Outro fator crítico é o isolamento produtivo e comercial de muitas dessas empresas, que operam de forma autônoma e pouco articulada. A escassez de redes de cooperação e de associações setoriais dificulta o acesso a mercados, tecnologias e práticas inovadoras. Lastres e Cassiolato (2009) e Fortunato e Silva (2024) defendem a importância das parcerias como caminho para a superação dessas limitações.

Por fim, o preconceito estrutural em relação às práticas produtivas artesanais ou semiartesanais ainda limita o reconhecimento do valor agregado dessas produções. Azevedo (2014) e Dornelas (2001) chamam atenção para a necessidade de valorização institucional do pequeno empreendedor, especialmente em cadeias produtivas intensivas em saberes tradicionais, como a gemológica. As pequenas empresas neste segmento enfrentam desafios como a informalidade, falta de crédito e limitações estruturais. Diante disso, é urgente implementar políticas públicas específicas e capacitação contínua. A cooperação entre empreendedores, instituições e governo é essencial. O objetivo é formalizar os negócios e valorizar a produção artesanal do setor.

## **2.6 SUSTENTABILIDADE, INOVAÇÃO E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO.**

A sustentabilidade tem se tornado uma exigência inescapável para as pequenas empresas do setor de gemas. Práticas que reduzem impactos ambientais e valorizam o comércio justo estão sendo incorporadas como elementos centrais da produção. Segundo Fortunato e Silva (2024) e Palma et al. (2014), a preocupação com a origem ética das gemas e com os processos produtivos está diretamente ligada à valorização do produto final no mercado nacional e internacional.

A inovação no setor vai além da tecnologia, envolvendo também o design, a gestão e as estratégias de comercialização. Empresas que investem em storytelling e em experiências de compra diferenciadas conseguem se destacar. Mares Guia (2024) e Cobra (2009) apontam que a conexão emocional entre o consumidor e o produto é um diferencial que pode ser fortalecido por meio de narrativas autênticas e práticas sustentáveis.

Outro fator decisivo para o desenvolvimento do setor é a articulação entre inovação e identidade local. A valorização dos saberes tradicionais, associados ao

design contemporâneo, tem mostrado resultados promissores em termos de posicionamento de mercado, assim unir tradição e modernidade tende a ser uma estratégia eficaz para fortalecer a cadeia produtiva de gemas (PICHLER; MELLO, 2012).

A formalização das pequenas empresas também contribui para práticas sustentáveis, uma vez que possibilita acesso a políticas públicas de apoio técnico, capacitação e certificações. Conforme Cassiolato e Szapiro (2003) e SEBRAE (2022), a atuação em redes como os APLs favorece a circulação de conhecimento e a adoção de práticas inovadoras e responsáveis.

O acesso a mercados internacionais exige adequação a exigências crescentes em termos de rastreabilidade, segurança do trabalho e impacto ambiental. Palma et al. (2014) e Sousa, Costa Neto e Dias (2020) indicam que o cumprimento dessas exigências não deve ser visto como obstáculo, mas como uma oportunidade de agregar valor e ampliar o alcance das pequenas marcas.

Parcerias entre universidades, associações e poder público são fundamentais para o fortalecimento das capacidades locais de inovação. A pesquisa aplicada e os programas de extensão podem apoiar diretamente os pequenos negócios na criação de soluções sustentáveis. Lastres e Cassiolato (2009) e Fortunato e Silva (2024) reforçam que a inovação social é tão importante quanto a tecnológica.

A sustentabilidade também passa pela inclusão social. A atuação de mulheres, jovens e comunidades tradicionais na cadeia produtiva das gemas deve ser incentivada como forma de democratizar os benefícios econômicos do setor. Azevedo (2014) e Dornelas (2001) destacam a importância de políticas que promovam a diversidade e a equidade no ambiente empreendedor.

A digitalização representa um caminho promissor para a sustentabilidade econômica das pequenas empresas. Investir em e-commerce, redes sociais e plataformas de venda global permite ampliar mercados com baixo custo operacional. Andrade (2020) e Morris (2002) apontam que a presença digital é cada vez mais determinante para a sobrevivência e o crescimento de pequenos negócios.

A adoção de práticas circulares, como o reaproveitamento de resíduos e o uso de materiais recicláveis, também pode reduzir custos e aumentar o apelo ambiental dos produtos. Fortunato e Silva (2024) e Reichert, Camboim e Zawislak (2015) observam que iniciativas alinhadas à economia circular contribuem não apenas com o meio ambiente, mas com a imagem da empresa perante o consumidor.

Por fim, a consolidação de um modelo de desenvolvimento que une inovação, sustentabilidade e identidade cultural depende da atuação conjunta de todos os atores da cadeia. Cassiolato e Szapiro (2003) e Diniz (2024) concluem que o fortalecimento das pequenas empresas deve ser prioridade nas políticas de desenvolvimento territorial, pois são elas que carregam o potencial de transformar recursos locais em riqueza compartilhada e duradoura.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da cadeia produtiva de gemas no Brasil, com foco na inserção das pequenas empresas, revelou um cenário desafiador, mas repleto de oportunidades estratégicas. Essas empresas desempenham papel essencial, sobretudo nos elos de beneficiamento, lapidação e comercialização, destacando-se pela flexibilidade, pela personalização do atendimento e pela capacidade de agregar valor simbólico aos produtos e, ao mesmo tempo, enfrentam limitações significativas, como a informalidade, o acesso restrito ao crédito, a falta de capacitação técnica e gerencial e a baixa inserção em mercados internacionais e plataformas digitais.

A superação desses obstáculos exige a articulação entre poder público, entidades de classe, universidades e os próprios empreendedores, com políticas voltadas à formalização, inovação e qualificação. A organização em redes colaborativas e a atuação em arranjos produtivos locais podem potencializar essas iniciativas, favorecendo a aprendizagem coletiva, a construção de capital social e o fortalecimento da identidade territorial. Neste sentido, ferramentas de gestão, planejamento estratégico e práticas sustentáveis são fundamentais para ampliar a competitividade e garantir a sobrevivência no setor.

. A valorização da origem das gemas e do trabalho artesanal, aliada a narrativas que transmitam a história do produto, é uma estratégia relevante para criar vínculos afetivos com o consumidor e reforçar a identidade do produto. O investimento em sustentabilidade, rastreabilidade e design tende a atrair um público cada vez mais consciente e exigente. Paralelamente, a adoção de canais digitais e e-commerce amplia o alcance de mercado e oferece novas possibilidades de crescimento, sem perder a conexão com a cultura e os recursos locais.

Por fim, conclui-se que as pequenas empresas representam não apenas uma fonte de renda e geração de empregos, mas também são guardiãs de saberes tradicionais e de

práticas culturais com potencial transformador para os territórios em que estão inseridas. A integração entre conhecimento local e novas tecnologias, entre práticas sustentáveis e competitividade global, é o caminho para o fortalecimento do setor de gemas no Brasil, permitindo que ele se desenvolva de forma inovadora, inclusiva e sustentável.

## REFERÊNCIAS

MARES GUIA, Rafaela Assunção. O marketing de relacionamento como estratégia competitiva: uma revisão bibliográfica aplicada às pequenas empresas de joalheria. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gemologia) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2024.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento estratégico para pequenas empresas. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2020.

AZEVEDO, Maria Carolina de. Empreendedorismo e Pequenas Empresas: Contextos e Desafios no Brasil. Revista de Administração e Inovação, v. 11, n. 2, p. 31–45, 2014.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marília. Arranjos Produtivos Locais e Sistema de Inovação. Rio de Janeiro: Instituto de Economia – UFRJ, 2003.

COBRA, M. H. N. Administração de Marketing no Brasil. São Paulo: Cobra editora e marketing, 2009.

DINIZ, Anderson Braga. O empreendedorismo e a cadeia produtiva de gemas e joias à luz das ocorrências gemológicas no Espírito Santo. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, Departamento de Gemologia, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gemologia) – Universidade Federal do Espírito Santo, 2024.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PICHLER, R. F.; MELLO, C. I. O design e a valorização da identidade local. Design e Tecnologia, v. 2, n. 04, 31 dez. 2012. Disponível em: <http://www.pgdesign.ufrgs.br>.

FORTUNATO, Danièle de Oliveira Bresciani; SILVA, Hugo Muller da. A trajetória empreendedora de Silvia Blumberg à luz da sustentabilidade. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gemologia) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Brasil). Critérios de classificação de micro e pequenas empresas: uma aplicação ao setor de serviços. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8050>. Acesso em: 22 ago. 2025.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. Sistemas de inovação e arranjos produtivos locais: novas estratégias para promover. Revista Ciências

Administrativas, [S. l.], v. 14, n. 2, 2009. DOI: 10.5020/2318-0722.14.2.%p. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/212>. Acesso em: 30 jun. 2025.

MENDOÇA, Vinícius. Manual de gestão jurídica de micro e pequenas empresas. Indaiatuba, SP: Foco, 2024. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 jan. 2025.

MORRIS, Michael H. Empreendedorismo e Inovação: Estratégias para o Crescimento Empresarial. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

MORRIS, Michael H. Iniciando uma pequena empresa com sucesso. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

OLIVEIRA, M. J.; GOMES, C. L. Gestão de Pequenas Empresas: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2017.

PALMA, E. P.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M.; ROSA, L. A. B. da. Estratégias de Negócios Sustentáveis e Desempenho Exportador: uma análise em empresas do setor de gemas e joias. Revista Brasileira De Gestão De Negócios, v. 16, n. 50, p. 25–42, 2014. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1456>.

PINTO, Rosângela Gouvêa. O estado da arte do setor de gemas e joias no município de Belém – Pará. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia) – Universidade Federal do Pará, Belém, 17 set. 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/9900>. Acesso em: 30 jun. 2025.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 5, p. 161–194, 2015.

SEMENSATO, Bárbara Ilze. Estrutura organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal-mecânico de São Carlos-SP. Dissertação (Mestrado). USP, 2010.

SOUZA, L. M.; COSTA NETO, P. L. O.; DIAS, S. C. Identificação dos APLs de Gemas e Joias no Brasil. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 9, 2020.

SOUZA, L. M.; COSTA NETO, P. L. O.; DIAS, S. C. Identificação dos arranjos produtivos locais (APLs) de Gemas e joias no Brasil: subsídios do desenvolvimento e comercialização. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 9, p. 64661–64680, 2020.

YU, T. Toward a capabilities perspective of the small firm. International Journal of Management Reviews, v. 3, n. 3, p. 185–197, Sept. 2001.