



---

## AS ADVERSIDADES ENFRENTADAS PELA EMPRESA ASSEVA NA PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO

### **Ester Freitas de Abreu**

Especialista em MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas

**Aline Rodrigues da Fonseca.** Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Mestrado em *Design* pela Universidade do Estado de Minas Gerais. Especialista em Gerenciamento de Projetos. [aline.fonseca2609@gmail.com](mailto:aline.fonseca2609@gmail.com)

---

### **Resumo**

O presente caso para ensino tem a finalidade de demonstrar a história e o desenvolvimento de uma pequena empresa que enfrentou problemas graves, como a perda trágica de um dos sócios em um momento de ascensão, culminando na paralisação temporária da empresa que necessitou retornar suas atividades do zero. Assim como o nome bem representa, uma empresa que virou do avesso teve que se reestruturar e buscar os velhos e novos contatos para prosseguir desenvolvendo suas atividades e voltar a crescer. Atualmente, seu maior dilema é decidir se permanece como está, com uma produção pequena de forma doméstica, ou se busca pelo crescimento e expansão de mercado com altos investimentos; se mantém sozinha, sem nova sociedade, ou se busca novas oportunidades ao lado de outro parceiro. Pois bem, essas são dúvidas que acontecem com vários empreendedores, tanto no início de suas vidas comerciais quanto em diversos momentos do negócio. Portanto, o caso estudado, por meio de contato direto com o proprietário e sua companheira, assim como pela oitiva de depoimentos de amigos e fregueses, pode transmitir uma maior compreensão sobre o empreendedorismo, sobre administração gerencial, sobre gestão financeira, *marketing*, de forma a possibilitar o uso do presente caso em várias disciplinas relacionadas à administração, gestão, empreendedorismo e afins.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Investimentos; Dilemas do pequeno empreendedor; Tomada de decisão.

### **1. Introdução**

João é mestre cervejeiro e tem uma empresa de cerveja chamada Asseva. É namorado de Maria há três anos e durante esse período enfrentaram uma pandemia mundial que afetou toda a economia global e, em especial, a economia dos pequenos

fabricantes de cerveja. Após dois anos estagnados na produção e venda do produto, a vida está voltando ao normal e os eventos estão novamente acontecendo.

Em junho de 2022, durante uma viagem para um festival cervejeiro na cidade de Resende Costa/MG, o casal recapitulou toda a trajetória da cervejaria, concordando que o mercado cervejeiro estava se aquecendo, o que clamava por aumento da produção e expansão de vendas de cervejas.

A conclusão foi unânime: a cerveja Asseva estava sendo muito bem-aceita pelos clientes que por um longo período não puderam experimentar a cerveja produzida por João. Os elogios eram frequentes e as perguntas de onde encontrar a cerveja Asseva acontecia a todo momento, nos eventos por onde passavam.

Apesar dessa feliz conclusão, dúvidas surgiam para João, que se superou e reergueu, em 2017, após um grave acidente de carro que o deixou debilitado por um longo período e levou à morte o seu sócio. Nesse período, a cervejaria voltou à estaca zero e, hoje, surge um grande dilema na vida do João, que gira em torno da dúvida entre expandir a empresa com ampliação da produção e de vendas após enfrentar todas as dificuldades já superadas, ou manter uma produção artesanal, dependente de fábricas de terceiros. Seria este o momento de realizar o sonho de ter a própria fábrica?

## **2. Da brincadeira de jovens a um negócio**

A ideia de ter uma cervejaria começou em janeiro de 2014, quando dois amigos faziam um churrasco, tomando cervejas especiais importadas, e, naquela mesma oportunidade começaram a pesquisar sobre o assunto da produção de cervejas com o intuito de produzirem para consumo próprio.

Eram dois jovens inteligentes e farristas, com apenas 26 anos de idade, que viviam em uma cidade pequena e tranquila e, diante de uma curiosidade, por aventura, começaram a pesquisar mais profundamente em *sites*, redes sociais e concluíram que não seria um “bicho de sete cabeças” realizar a produção da cerveja.

João e Pedro eram formados em engenharia e somente Pedro estava trabalhando formalmente. João ainda esperava por uma oportunidade de trabalho, e o diálogo entre amigos “bêbados e descontraídos”, naquela noite de janeiro de 2014, não ficou apenas nisso. A ideia foi se desenvolvendo e evoluindo cada dia mais nos meses seguintes, por meio de pesquisa e consulta a pessoas do ramo.

## **3. A primeira busca por conhecimento e a primeira produção**

Em maio de 2014, Pedro visita um *Brew Shop* (loja que vende materiais e insumos cervejeiros) e compra alguns equipamentos essenciais juntamente com uma receita pronta com todas as orientações para a produção da cerveja naquele estilo escolhido. Com insumos, equipamentos e a receita com o passo a passo, os amigos se reuniram para a produção da primeira brassagem (parte do processo de produção), com o maior entusiasmo.

Várias dificuldades foram encontradas. Alguns equipamentos essenciais não estavam ali, mas os jovens conseguiram improvisar com o que tinham em mãos. Depois de 8 horas de trabalho, precisamente às 3 horas da madrugada, terminaram a primeira

etapa do processo de produção da cerveja, aquela que seria a primeira de muitas outras produções.

Mas, os problemas não terminaram naquela fase da produção, e durante o período de fermentação a falta de conhecimento se mostrou crucial. O mosto (termo de fabrico da cerveja que significa, essencialmente, **cerveja não fermentada**), foi para fermentação. Nesse processo, quiseram aproveitar ao máximo a capacidade do balde (equipamento usado como fermentador) e o produto produzido começou a transbordar pela única saída de ar que havia. Para desespero dos jovens amigos, eles perderam parte da produção que transbordou pelo chão.

Logo após a fermentação, o produto que restou passou pela maturação e permaneceu ali por alguns dias. Ressalta-se que todo esse processo aconteceu em temperatura ambiente, sem nenhum controle de temperatura, comprovando a total falta de conhecimento e o despreparo daqueles jovens.

#### **4. Degustação da primeira produção**

Estavam ansiosos para provar aquela produção. Esperaram por quinze dias para experimentar e perceberam que aquela produção estava semipronta. Faltavam alguns detalhes do processo para engarrafar, esperar mais alguns dias e, finalmente beber a cerveja. Passado todo esse tempo a cerveja foi engarrafada e estava pronta para degustação.

Ao provarem a cerveja, finalizado todo o processo de produção, concluíram que aquela tinha sido a melhor bebida de suas vidas. Ficaram entusiasmados com a cerveja encorpada, um pouco amarga, um pouco doce, mas, sem dúvida nenhuma, essa teria sido “A CERVEJA”.

E assim foi dado o primeiro passo para realização do sonho de construir uma cervejaria. Muito animados, rapidamente providenciaram o que estava faltando de equipamentos essenciais, mais receitas foram adquiridas, novas brassagens foram feitas naquele mês e a empolgação era o que movia aqueles dois amigos, João e Pedro.

No mês seguinte, junho de 2014, a mãe do Pedro emprestou uma geladeira que foi utilizada para controle da temperatura na produção. A cada produção as cervejas foram ficando melhores, gerando mais motivos para comemoração e encontro de mais amigos para degustá-las.

#### **5. O primeiro experimento sem receita**

João e Pedro seguiam um padrão de quantidade de insumos conforme indicado nas receitas malte, lúpulo e levedura, até que decidiram arriscar e produzir uma nova receita comprada, trocando o lúpulo indicado e usando a mesma quantidade que se pedia anteriormente. O resultado foi uma cerveja que amargava feito fel. Mais um erro cometido pelos amigos que arriscaram uma mudança e tentaram criar uma receita própria.

A partir desse momento que perderam toda a produção com considerável prejuízo, deixaram de lado as receitas prontas e os estudos começaram a ser feitos com maior

dedicação. Descobriram que existia um guia de estilos, que cada cerveja tinha seus parâmetros e que ainda existia uma infinidade de estilos que sequer conheciam.

## **6. Da comercialização do produto e participação em festivais**

Aquele *hobby*, diversão entre amigos, a cada dia ficava mais oneroso, pois existia uma variedade de estilos e eles queriam produzir todos. Aí surgiu a ideia de vender alguns exemplares para os amigos mais próximos, no intuito de conseguirem ajuda para os custos de produção.

Essa ideia começou a surtir efeito, uma vez que, com a boa aceitação das cervejas, começava a faltar produto e foi necessário aumentar a produção. Nesse momento, a brincadeira tornou-se um negócio gerando a necessidade de melhor planejamento e gestão do empreendimento que se iniciava.

Em abril de 2015, João e Pedro foram procurados por um produtor de eventos para participarem de uma festa cervejeira na cidade de Itaúna. Seriam três dias de festa no mês de junho daquele ano. Aceitaram a proposta para participarem do evento, quando venderiam o chope Asseva. Porém, um detalhe importante preocupava os empresários: a cervejaria não possuía nada, absolutamente nada para produção do chope. Não tinham chopeira, barris e cilindros de gás.

Mas, não desistiram daquela oportunidade e então tiveram que correr contra o tempo para adquirir todos os equipamentos e cumprir com o acordo feito com o produtor. Aquela seria a porta de entrada no mercado dos eventos. O dinheiro era escasso e os equipamentos faltantes eram muitos, mas lograram êxito e conseguiram participar do evento. Levaram toda a produção que conseguiram concluir até a data do festival para ser vendida e conseguiram vender 95% do que haviam levado.

João e Pedro ficaram eufóricos, pois boa parte dos investimentos foram quitados apenas com aquele evento. Após esse festival passaram a ser chamados para outros eventos e a partir de então decidiram que seria essa a profissão que escolheriam para suas vidas.

## **7. Da transformação definitiva de uma brincadeira em um empreendimento**

Como já mencionado, João era formado em engenharia de produção e havia trabalhado por um período com consultoria em Gestão Empresarial. Estava aguardando novas propostas de emprego e nessa oportunidade abandonou a espera de propostas para se responsabilizar pela produção e gestão da empresa.

Já Pedro, que trabalhava como engenheiro em uma grande multinacional do ramo metalúrgico, com rendimentos fixos, decidiu permanecer no trabalho onde era sócio investidor.

Depois de algum tempo a ideia de se profissionalizarem tornou-se inevitável e a grande oportunidade de fazer um curso de tecnologia cervejeira apareceu. Então, João, que havia ficado responsável pela produção, cursou aquela pós-graduação lecionada por cervejeiros consagrados de Minas Gerais, o que trouxe para ele maior *network* e aperfeiçoamento do conhecimento.

Novos equipamentos foram adquiridos, novos eventos contratados, novos clientes captados e a cervejaria crescia exponencialmente, o que tornou necessária a produção das receitas em um estabelecimento que seguia as regras exigidas pelo órgão responsável – MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento). Uma parceria com uma fábrica que estava sendo instalada nas proximidades da cervejaria Asseva foi realizada facilitando a logística do negócio.

A cervejaria Asseva aproveitou o *boom* que o mercado cervejeiro atingiu, e os sócios usaram essa oportunidade de aumento do consumo de cervejas especiais para ampliar seus negócios. Aumentaram suas redes de contatos e vendas, passando a participar de maior número de eventos cervejeiros.

Diante do crescimento da empresa, passaram a ter maior visibilidade e pessoas interessadas em investir nesse empreendimento promissor. Surgiram propostas de parcerias na produção e investimentos de altos valores com a possibilidade de mudança de estado, tanto para o Rio de Janeiro como para o Espírito Santo.

João e Pedro ficaram muito tentados com as propostas e com as possibilidades que poderiam aproveitar, porém o relacionamento e a convivência daqueles amigos/sócios eram tão saudáveis, que decidiram recusá-las e permanecer como estavam.

Outro ponto que impediu os amigos de aceitarem as propostas foi o funcionamento e o crescimento da empresa, que estava fluindo de forma que os dois sócios conseguiriam seguir e obter o sucesso planejado.

## **8. Do plano inicial de montagem de uma fábrica**

A partir de então, traçaram um plano de ação que se iniciava com a construção da fábrica própria da empresa, pois, consideravam que o teste de entrada no mercado da marca havia sido executado com sucesso e o próximo passo seria um investimento alto que traria o retorno esperado pelos empresários.

Adquiriram um imóvel e iniciaram a cotação de preços e visitaçao de fornecedores para comprar os equipamentos.

Considerando que não teriam o valor para investimento e não queriam incluir mais sócios no negócio, passaram a verificar hipóteses de linhas de crédito com bancos, fazendo uma gestão financeira do negócio no intuito de buscar definir o retorno que pretendiam e o tempo que gastariam para cumprir com todas as avenças.

## **9. A tragédia enfrentada pela Cervejaria Asseva**

No dia 14 de julho de 2017, por volta de nove horas da noite, a construção da fábrica e todos os sonhos daqueles amigos foram interrompidos. Em meio aos eventos e ascensão daquela empresa, tudo foi paralisado de forma muito sofrida e trágica. Numa curva da estrada que os levava à cidade de Entre Rios de Minas-MG, uma carreta desgovernada chocou-se contra o carro dos dois sócios que estava indo para um evento que aconteceria no fim de semana.

Desse trágico acidente o sócio Pedro faleceu no local e o sócio João ficou preso às ferragens. Sobreviveu após passar por um longo período de tratamentos em vários hospitais, em busca de cuidados para sua recuperação.

Apesar de todo o abalo psicológico vivido por João, ele permanecia determinado a retornar com as atividades da empresa, e em momento algum pensou em desistir do sonho construído por ele e seu amigo.

O acidente somente reforçou a vontade de João em fazer o negócio dar certo e de buscar a realização dos sonhos planejados. Após cinco meses, ao se recuperar fisicamente das lesões causadas pelo acidente, voltou às atividades e à busca pelo seu espaço no mercado.

Depois desse período, o próprio João produziu a primeira brasagem, o que trouxe inúmeros sentimentos para aquele jovem que ainda sofria a perda de seu melhor amigo e sócio. Mas, ele não desistiria, sempre se manteria determinado.

Os planos e sonhos construídos anteriormente tiveram que ser reconduzidos, pois João precisava retornar ao mercado, reconquistar seus clientes e buscar por novas oportunidades, além de quitar algumas dívidas, em torno de R\$50.000,00, que a empresa contraiu com a paralização durante sua recuperação.

João traçou um novo planejamento e, aos poucos, com calma e dedicação, iniciou as etapas de construção do empreendimento partindo do zero, pois havia perdido tudo aquilo que já haviam conquistado. Novas cervejarias entraram no mercado, muitos contratos foram perdidos, e, conseqüentemente, alguém ocupou o seu lugar.

O curso de especialização que havia começado, pós-graduação em Tecnologia Cervejeira, foi concluído, e o curso de *Sommelier* de cervejas que cursou logo depois, ampliou ainda mais a volta de João, que se reergueu comprovando que seu gosto pela cerveja e sua cervejaria continuavam como antes.

João teve muita força de vontade e seis meses após o seu retorno às atividades conseguiu quitar a dívida. Novos parceiros surgiram, muitos antigos foram resgatados, e um ano depois do acidente as vendas já estavam crescendo novamente.

O funcionamento da empresa foi retornando aos poucos. Com o decorrer dos meses o poder de compra aumentou e em maio de 2019 a produção alcançou os mesmos volumes obtidos no melhor momento da empresa, que tinha sido em julho de 2017, antes do acidente.

Esse era o momento de retornar com os sonhos anteriores de construção da fábrica própria. Os planejamentos e estratégias estipulados estavam sendo seguidos com sucesso, novas cotações foram feitas e tudo indicava que os objetivos seriam alcançados.

## **10. Da falha cometida por outra empresa cervejeira**

Pois bem, não bastasse tudo o que já havia acontecido, fatos supervenientes abalavam a estrutura da cervejaria Asseva. Um novo período difícil atingiu todas as

produtoras de cervejas artesanais do Brasil, visto que, no final do ano de 2019, uma falha cometida pela cervejaria Backer levou à morte alguns de seus clientes e à intoxicação de outros, o que abalou o consumo das cervejas artesanais, prejudicando as vendas do produto e trazendo prejuízos aos empresários. O sonho, que mais uma vez foi interrompido, se deu também por outros motivos.

## **11. Da Pandemia Mundial Covid-19**

Ainda, no final do ano de 2019 surgiu, em diversos países pelo mundo, uma doença desconhecida. O Covid-19 atingiu o Brasil no início de 2020, afetando a economia mundial, o que, novamente, paralisou todos os planos da cervejaria Asseva.

Quanto desespero, quanta dúvida João vivia novamente. A agenda estava cheia de eventos programados que aconteceriam de 21 de março até o último fim de semana de julho de 2020, o estoque de insumos para a produção de abril todo comprado e ainda o estoque de cerveja lotado, com mais de 2 mil litros guardados.

Os eventos foram sendo cancelados, as cervejas estocadas e o custo fixo sem poder ser mexido. Surge então um novo problema: como acabar com o estoque? Um novo plano de ação foi planejado para acabar com o estoque e reduzir os custos fixos.

A empresa passou a executar um novo modelo de venda introduzindo o *delivery* e mudando seu *marketing* para melhorar a visão de seu produto no mercado. O que antes era realizado apenas boca a boca, começou a ter maior divulgação nas redes sociais. Todas essas ações eram de grande dificuldade para João, que sempre resistiu à evolução e aos projetos de *marketing* e propaganda.

Com o tempo, o estoque foi acabando, mas os lucros não mais existiam. Os ganhos da empresa eram apenas para pagar os custos fixos que a cervejaria possuía. Até que apareceu um “maluco” em meio à pandemia querendo fazer uma megafesta de aniversário com mais de 1.000 litros de chope.

O que era inesperado naquele momento foi a solução para a empresa, que conseguiu acabar com seus estoques e passou a obter um melhor controle de qualidade.

## **12. Retorno das vendas e dos eventos**

Em meados de 2021 os bares começaram a abrir novamente, as festas particulares aumentaram significativamente e a cervejaria começou a voltar aos trilhos. Muitos *deliverys* de chope foram contratados, alguns bares começaram a trabalhar com o chope e a produção vinha aumentando a cada dia.

Depois de tanto tempo, no mês de junho de 2022, a cervejaria Asseva voltou ao primeiro evento que obteve uma venda de 30% a mais do que havia vendido no último festival nesse mesmo lugar.

Foi aí que, no caminho para o evento, o casal João e Maria passou a dialogar e discutir sobre a evolução pela qual a empresa Asseva estava passando naquele momento. Foram tantos desafios, medos e inseguranças vividas durante todo o percurso feito

pela empresa, que agora podia-se concluir que ela já havia conquistado o seu espaço no mercado.

Como dito anteriormente, Maria é namorada de João a três anos, e após tantos acontecimentos na vida dele, ela se tornou a pessoa de sua confiança, seu braço direito, sua companheira de vida e de profissão. Sempre estavam juntos e se apoiando. Eles formavam um casal perfeito; e agora, além do sonho de fazerem a empresa crescer, pensavam em constituir família e viver juntos, “felizes para sempre”. Considerando toda a história vivida por João, ele não merecia nada menos que isso.

Só que os questionamentos de crescer ou não crescer surgem para aquele casal. A agenda já está sendo completada, aos poucos, até o fim do ano e a expectativa é de que tudo volte ao normal até o início do ano de 2023.

Poderia o João voltar ao sonho que já foi interrompido em outros momentos e reiniciar o plano de construção da fábrica própria? Deveria ele continuar de forma autônoma, sem sócios? Ou deveria permanecer com sua produção limitada e restrita de forma caseira e amadora? Seria este o momento certo para fazer altos investimentos?

Por mais que João e Maria conversassem, as dúvidas permaneciam e o medo e insegurança continuavam atormentando o casal que conhece seu potencial e as possibilidades que têm pela frente.