

**REDE MANCHETE: UMA ANÁLISE DE SUA ADMINISTRAÇÃO,
TRAJETÓRIA E RESULTADOS¹**
**REDE MANCHETE: AN ANALYSIS OF ITS ADMINISTRATION,
TRAJECTORY AND RESULTS**

Lucas Maçulo Alves dos Santos²

Thiago Coelho Soares³

Resumo: Com a falência da TV Tupi em 1980 e a disputa por concessões decorrente disso, surge no mercado a TV Manchete. Ao longo de 17 anos de existência, a TV Manchete marcou seu nome na história com grandes produções no campo da dramaturgia, transmissões jornalísticas e esportivas históricas, além de uma estrutura comparável apenas com a da maior emissora do país. Do investimento milionário na estreia da TV, passando pelo grande sucesso de Pantanal, as históricas coberturas do carnaval até as diversas greves, ameaças de penhora, vendas malsucedidas e o fim de suas atividades. Com o objetivo de compreender as escolhas que fizeram com que a empresa nunca conseguisse lucrar apesar do alto faturamento e os altos investimentos em momentos que deveriam ser de cadência, esse estudo através do método de pesquisa bibliográfica, com natureza descritiva e tendo como procedimento a análise de caso, disserta sobre falhas administrativas através da ascensão e queda da emissora que chegou a ser a segunda maior do país e incomodava a líder, embora administrativamente nunca tenha funcionado da maneira mais adequada. Tendo como resultado uma análise administrativa de sua jornada e objetivando servir de base para novos estudos nas áreas de gestão financeira, ciclo de vida organizacional e história da televisão brasileira. Partindo-se dos resultados da análise desse estudo, conclui-se que planejamento e respeito a indicadores são fundamentais para o equilíbrio e consequente continuidade de uma empresa, independentemente de seu porte e capital. Além disso, a trajetória da TV Manchete demonstra a importância de cadenciar investimentos em momentos adversos, considerando e avaliando riscos e fontes de recursos.

Palavras-chave: Falência. Desempenho econômico. Gestão. Ciclo organizacional.

Abstract: With the failure of TV Tupi in 1980 and the dispute over concessions resulting from this, TV Manchete appears in the market. Throughout 17 years of existence, TV Manchete has made its name in history with major productions in the field of dramaturgy, journalistic and historic sports broadcasts, and a structure comparable only to that of the largest broadcaster in the country. From the millionaire investment in the premiere of TV, to the great success of Pantanal, the historic coverage of Carnival to various strikes, threats of attachment, unsuccessful sales and the end of its activities. In order to understand the choices that made the company never able to

¹ Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Finanças, da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, 2019.

² Acadêmico do Curso de Especialização em Gestão de Finanças da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. E-mail: lucas.santos23@unisul.br

³ Doutor em Administração – UFSC. Professor Titular na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

profit despite high revenues and high investments in times that should be cadenceable, this study through the bibliographical research method, with descriptive nature and having as procedure the analysis in this case, is about administrative failures through the rise and fall of the station, which became the second largest in the country and bothered the leader, although administratively it never functioned properly. As a result an administrative analysis of his journey and aiming to serve as a basis for further studies in the areas of financial management, organizational life cycle and Brazilian television history. Based on the results of the analysis of this study, it is concluded that planning and respect for indicators are fundamental for the balance and consequent continuity of a company, regardless of its size and capital. In addition, TV Manchete's trajectory demonstrates the importance of cadencing investments in adverse times, considering and assessing risks and sources of funds.

Keywords: Failure. Economical performance. Management. Organizational life cycle.

1 INTRODUÇÃO

A televisão aberta é um dos mercados mais peculiares existentes. Considerando que empresas privadas investem grandes quantias para produzir um conteúdo que é oferecido gratuitamente no sentido direto, seu retorno financeiro vem da venda de espaços publicitários cujo preço se relaciona ao seu alcance e índices de audiência. No começo dos anos 80, o Grupo Bloch, na época um gigante do ramo editorial e proprietário de emissoras de rádio, ganhou as concessões da extinta TV Tupi e se propôs a fazer uma TV diferenciada, com conteúdo de qualidade e alto desenvolvimento tecnológico. (FRANCFORT, 2008).

Com um orçamento astronômico para fundação da emissora de TV oriundo do braço editorial do Grupo, a Bloch conseguiu emplacar sucessos e consolidar a Rede Manchete como segunda maior emissora do país. Segundo Castanho(2008), citado por Francfort(2008, p.216), no lado financeiro, a emissora nunca chegou a dar lucro. Esse estudo visa compreender, através da trajetória empresarial da Rede Manchete, as falhas de gestão financeira que resultaram na falência do Grupo Bloch.

Em organizações com altos custos fixos é necessário ainda mais cuidado com as escolhas para cada investimento. A importância de uma gestão financeira cuidadosa e visando cenários futuros de curto, médio e longo prazo, ambiente internacional, avanços tecnológicos e a maneira mais adequada para sua organização se relacionar a tudo isso. Quando não há planejamento, se desconsidera o ambiente internacional tendo inúmeros contratos em moeda estrangeira e se perde a compreensão da sua liquidez ante os compromissos assumidos, uma empresa está fadada a fazer

escolhas que acabam por gerar dívidas cada vez maiores e sua consequente falência em casos extremos. A importância do presente estudo está na análise da trajetória de uma empresa que tinha faturamento elevado, mas nunca conseguiu manter suas finanças equilibradas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apesar da tecnologia existente hoje com aparelhos de gravação, programação on demand e até mesmo a indiferença em relação ao veículo, a televisão ainda é o meio mais abrangente para veiculação de conteúdo, segundo a Secretaria Especial de Comunicação Social (2016, p.11). Antes de existir TV a cabo ou por assinatura, as opções de programação eram limitadas à alguns canais abertos, geralmente com programação homogênea, popular e de pouca qualidade.

Com a falência da TV Tupi em 1980 e a disputa por concessões decorrente disso, surge no mercado a TV Manchete. Homônima da maior publicação gráfica do Grupo Bloch, uma das vencedoras da concorrência, a Manchete surgiu no mercado com a proposta de fazer, segundo Francfort (2008, p.18) “uma programação com padrão de qualidade internacional, tecnologia de ponta e uma forma inédita de fazer televisão no país”. Ao longo de 17 anos de existência, a TV Manchete marcou seu nome na história com grandes produções no campo da dramaturgia, transmissões jornalísticas e esportivas históricas, além de uma estrutura comparável apenas com a da maior emissora do país.

Do investimento milionário na estreia da TV, passando pelo grande sucesso de Pantanal, as históricas coberturas do carnaval às diversas greves, ameaças de penhora, vendas malsucedidas e o encerramento de uma novela usando cenas reutilizadas. Esse estudo tem como objetivo analisar as falhas administrativas através da ascensão e queda da emissora que chegou a ser a segunda maior do país, embora administrativamente nunca tenha funcionado da maneira mais adequada. Pela natureza de sua área de atuação, o faturamento da TV Manchete dependia de seu índice de audiência, que consequentemente dependia de uma programação de qualidade que para ser produzida tornava os custos operacionais ainda mais elevados. Sem um retorno que cobrisse os investimentos, a solução era aumentar o endividamento com credores ou tirar recursos de outras empresas do grupo, desequilibrando assim as finanças de todo o

conglomerado.

A má administração de uma empresa pode se dar por anos sem controle orçamentário e financeiro, pela tomada de decisões de maneira não fundamentada, o subestimar da gravidade de problemas que podem começar pequenos mas acabam se tornando algo grande, a falta de respeito aos índices e indicadores das finanças da empresa, o aumento do endividamento por contrair dívidas novas para pagar antigas e sua falta de liquidez. Esse conjunto de fatores pode tornar a falência ou a recuperação os únicos caminhos para o futuro da empresa.

Segundo Negrão(2015), a falência é um processo de execução coletiva no qual todo patrimônio de um empresário considerado falido – pessoa física ou jurídica – é arrecadado visando pagamento da universalidade de seus credores, de forma completa ou proporcional. Sendo um projeto judicial complexo que envolve arrecadação, administração e conservação de bens, bem como verificação e acerto de créditos para posterior liquidação dos bens e rateio entre os credores. Compreendendo também a punição de atos criminosos praticados pelo devedor falido. A falência pode ser decretada pelo próprio devedor, seu cônjuge, inventariante ou qualquer herdeiro, cotista ou acionista do devedor na forma da Lei ou qualquer credor.

A recuperação judicial, segundo a Lei de Falências e Recuperação de Empresas prevê em seu artigo 47: “tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.”, é medida jurídica legal, devendo ser aprovada pela Justiça e caso aceito o processo, a empresa dará início ao plano de recuperação que deverá ser apresentado em até 60 dias, caso não apresente, se apresentado e não haja aceitação pelos credores ou se não houver cumprimento dos termos acordados, a empresa terá sua falência decretada pelo juiz.

Já a falência será solicitada pela empresa por uma petição em que se comprove o não pagamento no vencimento de obrigações, protesto de títulos. Em seguida, se faz levantamento de bens e direitos do falido, visando venda e leilões que levarem recursos para quitação dos compromissos com o passivo. O processo contará com um administrador judicial, que verificará créditos e contas da massa falida; a assembleia de credores, que deliberará sobre assuntos de interesse geral dos credores; e o comitê de credores, que fiscalizará o administrador judicial e será formado por

representantes dos credores trabalhistas, representantes dos titulares de direitos reais e privilégios especiais e suplentes, eleitos pela assembleia. A falência será extinta quando as obrigações do devedor falido forem extinguidas.

Há ainda a recuperação extrajudicial, que se baseia na igualdade de tratamento entre os credores, aplicado proporcionalmente aos seus créditos; na lealdade, que exige integridade do credor no cumprimento do acordado, visando o cumprimento do seu plano de recuperação e a efetiva recuperação; e na preservação da empresa, encarada por alguns autores como norma princípio e que visa manter a função econômico-social exercida pela empresa, segundo Restiffe(2008): “seja por trazer benefícios ao Estado, por meio da arrecadação e de receitas que gera, seja em relação à comunidade na qual a empresa esteja inserida, seja em relação aos empregados, que dependem da atividade da empresa”. A recuperação extrajudicial tem como objetivo estabelecer diálogo entre credores e o devedor, buscando a recuperação da empresa de sua crise. Nesse caso o judiciário age como mero interventor, auxiliando os interessados a realizarem novo negócio jurídico.

Na recuperação extrajudicial o devedor poderá homologar um dos dois tipos de plano de recuperação, o individual ou o por classe de credores. Sendo o individual com adesão da totalidade dos credores e no segundo tipo com concordância de pelo menos 3/5 de todos os créditos constituídos até a data do pedido em juízo. Os planos não poderão prever o pagamento antecipado de dívidas nem desfavorecer os credores que não concordarem com ele, lhes garantindo o direito de requerer a falência do devedor. Já os credores que concordarem com o plano não poderão desistir do acordado, salvo concordância dos demais signatários. Segundo Coelho(2014), “Após a distribuição do pedido de homologação, o credor que tiver aderido ao plano de recuperação extrajudicial não pode dele desistir, a menos que os demais signatários concordem. A anuência do devedor e de todos os credores é condição para a existência, validade e eficácia do arrendimento porque o plano de recuperação extrajudicial deve sempre ser considerado em sua integralidade. Se faltar qualquer um de seus elementos, é possível que o objetivo pretendido — a recuperação da empresa do devedor — não se alcance.”

O credor deverá notificar os credores incluídos no plano sobre sua homologação, para que possam impugná-la se for o caso. A impugnação deverá ser dirigida ao juiz e indicar inobservância dos requisitos legais. Para Tomazette(2012), a prática de atos falimentares não permitirá ao juiz transformar a ação de recuperação

extrajudicial em ação de falência, visto que não há previsão legal para tanto, considerando os ritos distintos e requisitos únicos de cada ação. Em caso de impugnação, o juiz oferecerá 5 dias para que o devedor se manifeste. Por fim, o processo será apreciado pelo magistrado que decidirá pela homologação ou não do plano.

Pela natureza singular do seu ramo de atuação, que envolvia a utilização de concessões federais e altos custos operacionais, a recuperação judicial da empresa em estudo se tornava inviável pela insuficiência de recursos para manter sua atividade e honrar eventuais acordos com seus credores simultaneamente. Considerando seu grande patrimônio composto por edifícios, estações de rádio, títulos de publicações, equipamentos eletrônicos, terrenos, obras de arte e obras de teledramaturgia, a falência se mostrou a melhor alternativa. Apesar disso, segundo entrevista do advogado Manuel Antônio Angulo Lopez, síndico da massa falida da Rede Manchete, 20 anos depois ainda há muitos credores que não foram pagos. Em consulta à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), entidade do Governo Federal responsável pela cobrança dos devedores da dívida ativa da União, até o dia 23 de dezembro de 2018, os oito CNPJs em nome da “TV Manchete Ltda” acumulavam um débito de R\$535.745.416,82.

3 METODOLOGIA

A pesquisa será bibliográfica e documental quanto à finalidade, com o objetivo de expandir o conhecimento disponível. Quanto ao aprofundamento, será de natureza descritiva, pela coleta de informações e consequente análise de variáveis. O estudo utilizará como procedimento o estudo de caso, retratando descritivamente os aspectos da organização pesquisada e buscando pontos comparáveis a outros casos e a pesquisa bibliográfica, tendo como fontes livros e artigos.

A não utilização de pesquisa de campo se justifica pela natureza do estudo. Se tratando de uma análise de caso duma empresa emblemática, falida há quase 20 anos e de difícil acesso aos envolvidos, o estudo teve como base a bibliografia disponível sobre o caso e algumas entrevistas de envolvidos e interessados no caso dada a jornais e sites.

O fundamento para a conclusão do estudo deriva do conhecimento decorrente dos estudos feitos ao longo do curso de pós-graduação e o confronto de

informações bibliográficas do caso com fontes bibliográficas acadêmicas que tratam sobre os temas de falência, recuperação judicial e ciclo de vida organizacional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A TV Manchete entrou no ar oficialmente às 19 horas do dia 5 de junho de 1983, com um top de 8 segundos seguido pelo discurso de seu fundador, Adolpho Bloch, que por um problema técnico entrou no ar sem áudio, sendo rapidamente substituído por intervalos comerciais e depois refeito, agora sem problemas técnicos. Após um discurso que enalteceu as emissoras concorrentes, relembrou o pioneiro Assis Chateaubriand e registrou a relação de amizade entre Adolpho e Roberto Marinho, foi mostrada pela primeira vez a vinheta que se tornaria um marco da emissora, onde o logotipo voava pelas capitais brasileiras e pousava no topo do prédio na Rua do Russel. Os então presidente e Governador do Rio de Janeiro, João Figueiredo e Leonel Brizola, fizeram um pronunciamento saudando a chegada da nova rede de TV e a figura de Adolpho Bloch, como ‘‘alguém com mais anos de Brasil que muitos de nós’’.

Em seguida, começou o show Mundo Mágico, no qual num dos números iniciais, a banda Blitz passeou pelas instalações do parque gráfico da Bloch Editores, pela redação das revistas, laboratórios e estúdios fotográficos e pela própria televisão, dando ao telespectador a dimensão da estrutura da Bloch. O show seguiu com apresentação de diversos artistas como Milton Nascimento, Elba Ramalho, Alceu Valença, Watusi e um número de balé com Ana Botafogo e Fernando Bujones. Durante o show, a Manchete ocupou o segundo lugar de audiência.

Às 22 horas, teve início a programação de filmes da emissora com o sucesso Contatos Imediatos de Terceiro Grau, de Steven Spielberg, e já em sua inauguração a emissora conseguiu atingir o primeiro lugar de audiência. À 1 da manhã a programação saiu do ar e se fez o balanço da estreia. Segundo Francfort (2008, p.26), apesar dos imprevistos, a noite foi considerada de sucesso pelos bons índices de audiência alcançados e o grande número de anunciantes presentes nos intervalos comerciais.

O Jornal da Manchete estreou às 19 horas do dia 6 de junho de 1983. Com quase duas horas de duração, era dividido em segmentos de cultura, esportes, variedades, notícias internacionais e apostava em reportagens mais profundas. Ainda em 1983, foi considerado o telejornal com maior credibilidade do país (FRANCFORT,

2008, p.29).

No horário nobre, a Manchete apostou em séries americanas como Fama, O Caçador de Aventuras e Acredite se Quiser, além de o Conexão Internacional, programa de entrevistas apresentado por Roberto D'Ávila. À essa altura, a Manchete estava estabelecida entre as 3 maiores emissoras do Brasil. Oscilando a vice-liderança com a TVS, mas ficando à frente na maioria das vezes.

Em 1984, o governo do estado do Rio de Janeiro inaugurou o sambódromo da Marquês da Sapucaí. Leonel Brizola o criou com o objetivo de organizar o carnaval que antes passava por várias ruas do Rio de Janeiro e consistia em estruturas desmontáveis. Uma das novidades trazidas com o sambódromo era a divisão do carnaval em 2 dias, pensada por Darcy Ribeiro para tornar o espetáculo melhor e menos cansativo para espectadores e participantes. O estado do Rio de Janeiro se tornou responsável pelo evento e dono dos direitos de transmissão, antes pertencentes a Liga Independente de Escolas de Samba do Rio de Janeiro. A Globo, responsável pela transmissão televisiva do carnaval até então, não gostou da ideia e acreditava que a estrutura técnica necessária para a transmissão seria um investimento injustificado, então resolveu não transmitir o carnaval naquele ano. A Manchete, que apoiava Brizola desde sua candidatura em 1982 através de suas revistas, pagou 210 milhões de cruzeiros pelos direitos de transmissão (FARIAS, 2006, p.251).

A Rede Globo sentiu o perigo de não transmitir os desfiles e Roberto Marinho tentou entrar em contato insistentemente com Adolpho Bloch para fazer um acordo em que se dividisse os direitos de transmissão. Adolpho, vislumbrando os ganhos decorrentes da exclusividade, não atendeu às ligações do então amigo. Esse episódio marcaria o fim da relação entre Adolpho Bloch e Roberto Marinho, além de a quebra do acordo de cavalheiros selado no suposto auxílio recebido pelo Grupo Bloch na licitação das concessões.

Ainda em 1984, a Manchete decidiu que para se inserir no mercado com mais força, devia começar a investir em séries e minisséries, já que parecia inviável concorrer com as novelas da Globo. O núcleo inicial de teledramaturgia foi formado por atores, diretores e roteiristas da extinta Tupi.

Em 21 de agosto de 1984 estreava a minissérie Marquesa de Santos, escrita por Wilson Aguiar e estrelada por Maitê Proença e Gracindo Jr. Com um elenco renomado e bons índices de audiência, marcando média de 7 pontos e ficando atrás apenas de Globo e SBT, a Manchete começava a ganhar espaço na dramaturgia.

Após mais algumas minisséries bem-sucedidas, a Manchete produziu sua primeira telenovela: Antônio Maria, remake de um sucesso da TV Tupi em 1968. Em parceria com a RTP – Rádio e Televisão Portuguesa e com um investimento de 5 bilhões de cruzeiros, a novela estreou em 1 de julho de 1985, às 18h30.

Sem obter os índices de audiência e faturamento almejados, a Manchete passou a buscar uma maior diversidade de público. Mesclando o popular e o qualificado, entraram na programação programas de variedades e humor. No jornalismo, a Manchete, em parceria com a Independente Intervídeo, produziu 3 séries de documentários. Xingu, que mostrava a vida de indígenas daquela região; Terra Mágica, que mostrava costumes regionais de diversas partes do país e Japão, que retratava a reestruturação do país após a Segunda Guerra Mundial.

Segundo Villafranca (2013, p.56), em 1986, a dívida da Manchete chegava aos 23 milhões de dólares, com um prejuízo de 80 milhões de dólares. Ainda assim, em abril entrava no ar a superprodução Dona Beja. Com um investimento que totalizou 2 milhões de dólares, a novela foi o primeiro grande sucesso da emissora na área de dramaturgia, garantindo médias de 15 pontos de audiência e o segundo lugar absoluto.

Em julho, direto do México, a Manchete transmitiu a primeira de suas 3 Copas do Mundo de Futebol. Com boletins diários e programas especiais, a transmissão não atingiu bons índices de audiência. Um grande investimento foi feito, mantendo por 2 meses um grande número de funcionários no exterior. Segundo Francfort (2008, p. 32) já nessa cobertura, a Manchete atrasou o pagamento de diárias, fato que quase gerou uma greve. Em setembro, houve a primeira greve por atraso de salário.

No carnaval de 1987, a Manchete dividiu a transmissão dos desfiles com a Globo. Em tom de afronta, Globo e Manchete colocaram seus logotipos no começo da Sapucaí, de modo que ao transmitir o desfile, obrigatoriamente uma concorrente divulgaria a outra. Com diversas novidades, a transmissão da Manchete contava com uma câmera-robô, que dispensava cameraman e gerava ângulos diferentes do habitual, além de o uso de um helicóptero que fornecia imagens aéreas da avenida. Com mil funcionários, a Manchete liderou a audiência no Rio de Janeiro durante os 4 dias de evento.

No começo de 1987, José Wilker é contratado como diretor de dramaturgia, lançando em março a novela Corpo Santo. Com o inovador formato de novela-reportagem, a obra contava com nomes como Christiane Torloni, Jonas Bloch e Reginaldo Faria. A novela registrou média de 14 pontos, garantindo a vice-liderança.

Ao longo do ano, a emissora lançaria outros produtos do gênero. Substituindo Corpo Santo, estreava Carmem. Escrita por Glória Perez e estrelada por Paulo Betti e Lucélia Santos, a novela chegou a registrar 31 pontos de audiência, desbancando a Globo em algumas oportunidades.

A primeira grande crise da emissora ocorreu em junho de 1987. A linha de shows e musicais foi totalmente desativada, provocando a demissão de 100 funcionários. Em agosto, Adolpho Bloch anuncia a intenção de vender a emissora, mas encerrou sem sucesso negociações depois de notificado pelo Ministério das Comunicações que a transferência de controle ao grupo Parapanema, não seria possível, já que a emissora ainda não possuía 5 anos de funcionamento.

Depois de conseguir um empréstimo de 12 milhões de dólares com o Banco do Brasil, 8 milhões de dólares foram devolvidos em forma de patrocínio e ações de marketing na programação.

O ano de 1988 iniciou com uma dívida de 34 milhões de dólares. Apesar disso, entram no ar 19 novos programas. Em fevereiro, estreou o seriado Jaspion, que fez sucesso entre as crianças e abria o caminho para mais produções do mesmo gênero.

Ainda em 1988, equipes foram enviadas à Coreia do Sul para a cobertura das Olimpíadas de Seul. Rubens Furtado, José Wilker e Maitê Proença, sua principal estrela, deixam a emissora. Em outubro, Adolpho Bloch chega de Paris e alimenta boatos que a viagem teria relação com uma negociação de venda da emissora para empresários franceses.

O ano de 1989 foi marcado pela continuidade no investimento na linha de shows, a contratação do casal Leila Cordeiro e Eliakim Araújo como estrelas do jornalismo, pela estreia do Documento Especial e pela novela Kananga do Japão.

Kananga do Japão surgiu de uma sinopse criada por Adolpho Bloch, baseada na sua juventude no Rio de Janeiro da década de 30. Com um investimento de 6 milhões de dólares e a construção de uma cidade cenográfica de seis mil metros quadrados, a novela registrou média de 15 pontos, venceu 6 prêmios APCA e contribuiu para o crescimento da emissora, asfaltando o caminho para o que viria a ser o fenômeno Pantanal.

1990 começou com a expectativa de um faturamento de 100 milhões de dólares. Numa terça-feira, 27 de março de 1990, estreou o que viria a ser o maior sucesso da história da TV Manchete e um marco da história da televisão brasileira, a

telenovela Pantanal.

A história de Pantanal começa com uma viagem de férias de Benedito Ruy Barbosa ao Pantanal. Encantado com a natureza da região, ao voltar de viagem criou a sinopse que chamou de Amor Pantaneiro. Ao apresentar para a Rede Globo, a proposta foi negada pela necessidade de gravar no Pantanal e devido aos altos custos envolvidos. Em 1988, o então diretor artístico da Manchete Jayme Monjardim negociava a contratação de Edimara Barbosa, filha de Benedito, como autora da emissora. De férias da Globo e acompanhando as negociações da filha, Benedito acabou recebendo uma proposta de Jayme para realizar Amor Pantaneiro pela Manchete. Após uma reunião com Adolpho Bloch e toda a direção da emissora, o projeto foi viabilizado e Ruy Barbosa se demitiu da Globo.

Segundo Fremder, citado por Francfort (2008, p.164), contando com uma audiência de 5 pontos, o setor comercial vendeu as cotas por um preço muito aquém dos 40 pontos que a novela viria a alcançar. O primeiro patrocinador de Pantanal foi o Banco Bradesco, que pagou adiantado sua cota de mais de 2 milhões de cruzeiros. Depois do sucesso da novela, um grande número de empresas se interessou em anunciar, mas praticamente não havia espaço.

Para tentar amenizar o prejuízo de 11 mil segundos de comercial por mês, o departamento comercial passou a cobrar um ágio para novos anunciantes, além de renegociar com os clientes já existentes, diminuindo seu número de inserções. Apesar dos esforços, o faturamento comercial de Pantanal resultou em prejuízo. Apenas em A História de Ana Raio e Zé Trovão, sua sucessora, os acordos comerciais foram negociados de maneira mais adequada, com expectativa de uma média de 15 pontos de audiência para os 18 conquistados.

Com a estratégia de começar quando a novela das oito da Globo saísse do ar, evitando assim o confronto direto, Pantanal foi a primeira produção da Manchete a alcançar 42 pontos de audiência, liderando o horário durante todo período de sua exibição, com uma média de 34 pontos. Apesar do sucesso, em julho de 1990 o Grupo Bloch teve seus bens embargados pelo Banco do Brasil para garantir o pagamento de 60 milhões de dólares em dívidas, sendo o embargo desfeito no mesmo mês.

Após o sucesso de Pantanal, Jayme Monjardim buscou repetir a fórmula de explorar o cenário natural brasileiro. Em 12 de dezembro de 1991, estreava A História de Ana Raio e Zé Trovão. Com a ideia de mostrar “o Brasil que o Brasil não conhece”, a equipe da novela percorreu 14 mil quilômetros e custou 8 milhões de dólares. Com

média de 20 pontos e picos de 35, a novela não conseguiu repetir o sucesso de sua antecessora, mas garantiu o segundo lugar em audiência, além de melhor faturamento comercial graças às expectativas infladas por sua antecessora.

Devido ao momento econômico do país decorrente do fracasso do Plano Collor, além dos altos investimentos em A História de Ana Raio e Zé Trovão e em sua sucessora Amazônia, a Manchete entrou em um período delicado economicamente. Ainda assim, mais uma vez buscando repetir o sucesso de Pantanal, a emissora produziu a telenovela Amazônia. A novela sofreu diversas mudanças e teve seu final antecipado. Foi um fracasso de audiência, rendendo 2 pontos de média.

Atolado em dívidas, Adolpho Bloch confirmou a decisão de vender a emissora no começo de 1992. Em junho, o empresário Hamilton Lucas de Oliveira, presidente do grupo IBF, acertou a compra das emissoras de TV e rádio do Grupo Bloch por 125 milhões de dólares, valor da dívida da empresa. (Francfort, 2008, p.198)

Em um mês, 670 funcionários foram demitidos e boa parte dos departamentos foram transferidos para São Paulo. Insatisfeitos com a possível redução do mercado televisivo do Rio pela mudança de sede, funcionários cariocas entraram em greve e até explodiram uma bomba caseira no banheiro do sexto andar do prédio da emissora.

Em novembro, os funcionários do Rio não receberam salários. Com o não pagamento da última parcela da negociação para abatimento de dívidas por parte da IBF, começaram boatos da volta da Bloch ao comando da Manchete.

O ano de 1993 começou com greves em todas emissoras e afiliadas, pelo não cumprimento do compromisso firmado pelo grupo IBF em depositar todos os salários atrasados. Pela primeira vez desde sua fundação, a emissora não transmitiu o carnaval carioca. Em março, funcionários tomaram controle da rede e colocaram no ar um slide (colocar imagem) que justificava suas razões para a manifestação.

No mesmo período, o Banco do Brasil cobrou uma dívida de 30 milhões de dólares e o INSS entrou na justiça para cobrar uma dívida de 1,6 milhões de dólares da Manchete com a previdência. Hamilton Lucas de Oliveira vinha sendo investigado pelo favorecimento no esquema de propinas de PC Farias.

Em 25 de março, Adolpho Bloch publicou uma carta à imprensa, em que destacava sua trajetória como empresário no Brasil e denunciava o descumprimento do acordo de venda por parte do Grupo IBF, anunciando a entrada de uma liminar que visava reassumir o controle da emissora. Pediu ainda paciência aos funcionários e o

apoio do então presidente Itamar Franco.

Em 23 de abril, Itamar Franco devolveu o controle da emissora à Adolpho Bloch, justificando que o Grupo IBF pagou apenas 8,7 milhões de dólares dos 110 milhões combinados. A Bloch firmou o compromisso de pagar todos os salários atrasados em 30 dias, o que só ocorreu dois meses depois.

Os meses seguintes foram de reestruturação. O retorno das operações para o Rio de Janeiro, a demissão de 500 funcionários e o investimento em dramaturgia marcavam o retorno do Grupo Bloch ao comando da Manchete, com grande parte da programação arrendada para a Igreja Renascer em Cristo. Em julho, a telenovela O Marajá, que satirizava os anos de governo Collor, foi impedida de estreiar por uma liminar obtida pelo ex-presidente Fernando Collor de Melo. Em substituição, foi produzida a novela Guerra Sem Fim, que não obteve sucesso.

Com a perda da vice-liderança para o SBT, 1994 começou com o objetivo de organizar finanças e repopularizar a emissora. Com grande parte da sua programação arrendada para programas de televidas, programas independentes e programação religiosa, a Manchete pela primeira vez não transmitiu uma Copa do Mundo.

Investindo na transmissão de campeonatos esportivos menores, enlatados, filmes batidos e desenhos japoneses, além de a produção de 74,5 Uma Onda no Ar, feita por uma produtora independente. Com a promessa de adaptar para a TV o livro Tocaia Grande, de Jorge Amado, o faturamento e a confiança do mercado de anunciantes se consolidariam no ano seguinte.

Em 1995, ano do seu aniversário de 12 anos, a Manchete se repopularizava graças aos desenhos japoneses. Em fevereiro, a emissora voltou a transmitir o Desfile das Escolas de Samba do Rio de Janeiro após um hiato de 2 anos. Com todos os investimentos dedicados à produção de Tocaia Grande, a Bloch criou a Bloch Som & Imagem, visando proteger suas novas produções em caso de a Manchete voltar para o controle do Grupo IBF.

Em maio, o Banco do Brasil conseguiu que a justiça impedisse a venda de bens do Grupo Bloch por uma dívida de 80 milhões de reais. A compra de um terreno na cidade de Maricá para a construção da cidade cenográfica de Tocaia Grande, acabou gerando um processo de ambientalistas que queriam impedir a construção. A Manchete ganhou a causa, podendo construir a cidade sob a orientação do Ibama. Esse processo atrasou a produção da novela, que só viria a estreiar em outubro.

Tocaia Grande estreou registrando apenas 3 pontos de audiência, fato que

culminou na demissão do diretor Régis Cardoso, substituído por Walter Avancini, que trouxe a proposta de fazer novelas de baixo custo com boa audiência. A mudança triplicou a audiência. Com investimento de 9 milhões de reais, Tocaia Grande fechou com 10 pontos de média e picos de 12.

Em 19 de novembro de 1995, Adolpho Bloch morreu aos 87 anos, ao não resistir à uma cirurgia cardíaca. Pedro Jack Kapeller assumiu a presidência do Grupo Bloch.

1996 começou com o investimento em jornalísticos polêmicos como o Câmera Manchete, Na Rota do Crime e o 24 Horas, que promoveram grande crescimento na audiência, alcançando médias de 16 pontos e a vice-liderança na faixa das 22h30.

Entre julho e agosto, os Jogos Olímpicos de Atlanta contaram com uma transmissão especial, com o Jornal da Manchete sendo apresentado por Márcia Peltier direto da cidade-sede do evento.

Em 17 de setembro, estreava Xica da Silva. De autoria de Walcyr Carrasco sob o pseudônimo Adamo Angel, necessário pelo seu contrato com o SBT, em duas semanas de exibição, já era vista como um novo sucesso da Manchete, marcando 14 pontos de audiência. A novela consolidou o novo núcleo de dramaturgia da emissora, sendo vista pela imprensa como candidata a repetir o sucesso de Pantanal em 1990. Com o sucesso, a Manchete cresceu não só em faturamento, como também na audiência de toda sua programação, se estabilizando como terceira emissora do país.

Com investimento de 6 milhões de dólares, Xica da Silva teve média de 17 pontos. A Manchete fechou o ano de 1996 com boa audiência e faturamento de 250 milhões de reais (Francfort, 2008, p.232).

Em 1997, a audiência de Xica da Silva servia de sustentáculo para toda a programação. Sua arrecadação, permitiu o investimento em novas atrações. Apostando no jornalismo sensacionalista, a Manchete transformou o Na Rota do Crime em programa diário.

Um marco nesse ano foi a transmissão com exclusividade da final do Torneio de Roland Garros, no qual o brasileiro Gustavo Kuerten venceu seu primeiro título. A transmissão atingiu 13 pontos de audiência, garantindo a liderança.

Terminadas as gravações de Xica da Silva, boa parte do elenco começou a gravar Mandacaru. Com a audiência estacionada em 8 pontos, a novela não conseguiu repetir o sucesso da antecessora.

O ano também foi marcado por programas que utilizavam o sistema 0900, operado pela TV Ômega, que por meio de ligações proporcionava a participação de espectadores na programação, com sorteio de prêmios.

Com faturamento de 120 milhões de reais, a emissora encerrava o ano em nova fase, mas não conseguia se manter na posição que havia alcançado e apresentava sinais de desgaste. Com a crise asiática de outubro de 1997, as taxas de juros estavam altas, o que tornava as dívidas da emissora ainda mais altas. Apesar disso, as expectativas eram altas para 1998, com a transmissão da Copa do Mundo e a adaptação de *Brida*, obra de Paulo Coelho, para a televisão.

No início de 1998, a Manchete buscava uma volta às origens em seu departamento de jornalismo. Em março, é anunciada uma renovação geral no Jornal da Manchete, que voltaria a contar com 3 edições diárias como nos primeiros anos da emissora. Concentrando seus investimentos nas transmissões da Copa de 1998, o aniversário de 15 anos da emissora foi marcado apenas por vinhetas comemorativas.

Em junho, começaram as gravações de *Brida*, além de as transmissões da Copa direto de Paris. Inicialmente, foram para Paris 80 funcionários, que no fim da cobertura totalizavam 140. Uma série de programas especiais foram ao ar nesse período, que contou com a transmissão de 56 jogos ao vivo e um total de 32 dias no ar.

A concorrência de Globo, SBT, Record, Bandeirantes na TV Aberta e de ESPN e SporTV na TV fechada, frustraram as expectativas da Manchete de se igualar à Bandeirantes no segundo lugar de audiência. A transmissão não teve o retorno esperado e causou prejuízo, agravando a crise.

Em 11 de agosto, estreou *Brida*. A sucessora de *Mandacaru* foi um completo fracasso e trouxe à tona problemas como o atraso de salários de funcionários e a demora no pagamento da rescisão do contrato dos atores de *Mandacaru*.

Em 11 de setembro, a Manchete pagou apenas metade do salário dos funcionários que ganhavam mais de 750 reais. No dia 17, os funcionários fizeram assembleias em vários estados e decidiram entrar em greve caso os salários atrasados não fossem acertados. Além dos salários, os funcionários reclamavam que a empresa não depositava INSS e o FGTS.

Em São Paulo, 110 dos 380 funcionários pararam no dia 21 de setembro, prejudicando especialmente o departamento de jornalismo, que não pode gravar externas. No dia 25, a Manchete pagou a parcela faltante dos salários, mas após assembleia os funcionários decidiram continuar com a greve devido ao não pagamento

de horas extras e adicionais noturnos, além de exigirem o depósito imediato do FGTS e estabilidade salarial em 90 dias.

Ainda no dia 25, as Empresas Bloch ganharam a ação movida por Hamilton Lucas de Oliveira referente a venda malsucedida de 1992. A Bloch ainda conseguiu um acordo com o banco alemão Kreditanstalt für Wiederaufbau, que ameaçava leiloar o edifício da Rua do Russel para quitação de dívidas.

Em 28 de setembro, o diretor-geral Fernando Barbosa Lima se demitiu alegando que não demitiria colegas. Saíram ainda com ele os apresentadores Raul Gil e Márcia Peltier. No dia 29 de setembro, começaram as demissões de funcionários da rede, que atingiam 540 dos 1500 funcionários pelo Brasil, que equivaliam a 36% do pessoal. A previsão do Sindicato dos Radialistas do Rio de Janeiro era que até o final de semana seriam demitidos entre 600 e 800 funcionários. 80% do departamento de jornalismo no Rio de Janeiro foi demitido, ficando com apenas 20 funcionários para dar conta de diversas produções.

Apenas 10 de 17 produções próprias da Manchete ficaram no ar. Na produção da novela *Brida*, o diretor Walter Avancini precisou demitir 175 dos 350 integrantes, além de encurtar o máximo possível a duração da novela. A crise começou a atingir as outras empresas do Grupo Bloch, provocando a demissão de 240 dos 1200 funcionários da Bloch Editores. O Sindicato dos Radialistas do Rio de Janeiro confirmou a falta de depósito do FGTS desde 1990, além de a existência de 50 processos ações na justiça referentes a dívidas rescisórias.

O Sindicato calculou que 80% da dívida da emissora era com o Governo, através da Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil e o FGTS. Os outros 20% seriam referentes a dívidas trabalhistas. A direção negou todos os números ao se defender para a imprensa. Na primeira semana de outubro, o Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo resolveu intervir relação entre a Manchete e seus funcionários, pedindo a suspensão de 700 demissões feitas pelo grupo. O pedido foi negado.

Em 9 de outubro, a Embratel cortou o sinal da rede por falta de pagamento entre 23 horas e 6 da manhã, além de diminuir o número de canais disponibilizados para a emissora. O Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo considerou dentro da lei a greve realizada pelos funcionários no final de setembro. Os juízes anularam 96 demissões ocorridas em São Paulo, garantindo estabilidade de 70 dias aos funcionários a partir de 25 de setembro. A Bloch ficou devendo os dias parados.

Em 14 de outubro, foi feita no Rio uma assembleia entre funcionários e os sindicatos de radialistas e jornalistas. Os funcionários pediam ao Governo o afastamento da família Bloch do controle do Grupo, além de o não retorno de Hamilton Lucas de Oliveira, que era possível devido ao recurso movido por ele na justiça.

No dia seguinte, o Sindicato de Radialistas de São Paulo realizou uma reunião na sede do Limão para falar sobre as decisões tomadas pelo TRT. No Rio, Jacqueline Kapeller pediu uma trégua de 90 dias aos funcionários, garantindo parar com demissões e acertar atrasados, mas o acordo foi recusado. Funcionários da rede e das rádios entraram em greve, permanecendo no serviço apenas funcionários com cargo de chefia e técnicos para que a emissora não saísse do ar.

No complexo da Água Grande as manifestações não paravam e constantes reuniões foram feitas com o elenco de Brida. Com apoio do Sindicato dos Artistas e Técnicos do Rio de Janeiro, o complexo foi desativado e muitos atores se recusaram a gravar as últimas cenas. Antes do último capítulo ir ao ar, os atores de Brida processaram a emissora, além de se solidarizarem com os demais funcionários ao caminharem até a Justiça do Trabalho para protestar. Em 25 de outubro o último capítulo de Brida foi ao ar com cenas congeladas e o desfecho contado em narração.

Após o desfecho repentino de Brida, veio a público a crise enfrentada pela emissora, com a informação da possibilidade da não renovação das concessões das 5 emissoras próprias da rede. As concessões expiraram em 1996, mas o pedido de renovação encontrava-se emperrado no Ministério das Comunicações.

Um dos agravantes era o Decreto 2.108 de 1996 que estabelece que as novas concessões e permissões deixariam de ser outorgadas, sem qualquer regra, pela Presidência da República, entrando em disputa pública e levando em conta melhores propostas técnicas e a melhor oferta de preço pelas concessões. Caso o Congresso Nacional decidisse, as 5 concessões seriam consideradas extintas e a Rede Manchete seria automaticamente extinta, sem possibilidade de transferência para uma nova empresa.

A Bloch só poderia renovar suas concessões até o dia 18 de maio de 1999. Chegou à imprensa e ao mercado a informação de que as dívidas da Bloch totalizavam 500 milhões de reais. Em 26 de outubro, Pedro Jack Kapeller disse, em entrevista à Folha de São Paulo, que a Manchete porque a questão administrativa estava sub judice.

Apesar da crise, a reprise de Pantanal ajudou a Manchete a sair de 1 ponto de audiência para 7 já na estreia. O resto de sua programação ficaria composta por

reprises e produções independentes. Na última semana de outubro, os funcionários da Manchete tiveram uma reunião com Luiz Carlos Mendonça de Barros, Ministro das Comunicações, que pensou na possibilidade de criar uma comissão formada pela Previdência Social, a Justiça, o Banco do Brasil e mais três entidades para tomar conta da TV, afastando os Bloch.

Em 3 de novembro, o Ministério das Comunicações afirmou que a Manchete teria três saídas: a transferência direta do controle acionário para um novo proprietário; a pulverização do controle acionário da emissora, priorizando acionistas minoritários; ou a não renovação das 5 concessões. O Ministério planejava descartar a última opção para que não gerasse em massa nas 5 capitais. O governo queria o pagamento dos funcionários e a não extinção do mercado de trabalho e delegou ao Banco Pactual a busca de uma solução para a Manchete.

Em 9 de novembro, mais uma assembleia geral foi realizada junto à sede do Limão. Os funcionários organizaram uma manifestação que pedia a intervenção federal da emissora, que ficou marcada para o dia 12 de novembro e ocorreu em frente à todas as sedes próprias da emissora, a afiliada de Brasília e junto à todas as delegacias estaduais do Ministério das Comunicações.

Na madrugada de 18 de novembro, mil funcionários do Parque Gráfico de Parada de Lucas paralisaram totalmente suas atividades durante a impressão da revista Amiga. Manchete seria então a única circular, mesmo com atraso, já que os demais títulos já estavam parados. Na Manchete, circulavam rumores de que a mexicana Televisa teria interesse na compra da emissora por intermédio do Banco Pactual.

Em 19 de novembro, uma matéria no jornal O Globo afirmava que segundo analistas do mercado, o passivo da Bloch estava em 550 milhões de reais, enquanto os ativos totalizavam 320 milhões. Buscando contornar o litígio entre a IBF e o Grupo Bloch que comprometiam as negociações da emissora, o Banco Pactual propôs a criação de uma nova empresa que gerenciaria todas as emissoras e buscaria recursos para o pagamento de salários e o fim das dívidas. (Francfort, 2008, p.273)

Em 20 de novembro, a Eletropaulo cortou o fornecimento de energia da sede paulista da Manchete. No dia 21, a Justiça do Rio proibiu a exibição da reprise de Pantanal pelo não pagamento dos direitos autorais dos atores. Em seu lugar entraram reprises do programa Uma História de Sucesso, mas Pantanal voltaria a ser exibida pouco tempo depois.

Em 10 de dezembro, Pedro Jack Kapeller se reuniu com o Ministro Interino

das Comunicações, Juarez Quadros do Nascimento, para tratar sobre a renovação das concessões. Ao jornal Folha de São Paulo, ele afirmou que aceitaria a transferência do controle da Rede Manchete à empresa que se comprometesse a assumir o passivo contábil e os funcionários da rede.

Às 17 horas do dia 11 de dezembro, funcionários da Rede Manchete em São Paulo invadiram a torre de transmissão no bairro do Sumaré. Eles colocaram no ar para todo Estado de São Paulo cartazes de protesto e o anúncio de um show para arrecadação de fundos. Foram 8 horas fora do ar. Carla Kapeller, filha do presidente, o senador Eduardo Suplicy e o deputado Celso Russomano negociaram com os invasores um acordo para o pagamento de parte do salário após dois dias. No Rio acontecia simultaneamente uma invasão semelhante, que foi evitada a tempo pela polícia. Jacqueline Kapeller negociou com os manifestantes mostrando uma minuta de contrato com o Pactual, que foi rejeitada. O desagrado dos funcionários com a proposta do Pactual era que eles receberiam apenas 2 salários atrasados e o restante em ações da emissora, que não tinham valor.

Em 17 de dezembro, a Bloch ganhou definitivamente a ação que rescindia o acordo da venda de 1992 para Hamilton Lucas de Oliveira. Na decisão, Hamilton ainda foi condenado a pagar uma indenização de 50 mil salários mínimos, além dos custos e honorários advocatícios. Foi organizada uma fila em frente à sede paulista da Manchete, onde os funcionários receberam 20% do salário de setembro.

Nos dias que seguiram, Jacqueline Kapeller enviou uma carta aos funcionários propondo que os que concordassem com o acordo com o Pactual deveriam firmar sua adesão. Em frente ao Russel, 200 funcionários ouviram discursos e tentaram impedir que colegas do turno da noite entrassem para trabalhar. Jacqueline Kapeller não garantiu o pagamento de salários antes do Natal, mas prometeu que até o fim do ano alguma decisão definitiva seria tomada em relação ao acordo ou venda.

Em 22 de dezembro a emissora saiu do ar em horário nobre porque os funcionários da torre foram pagos, mas os da televisão não. A programação foi reduzida, funcionando apenas de 11 às 23 horas. Na editora, a parada nos trabalhos era eminente. Em 28 de dezembro o Pactual abandona as negociações, alegando perda de interesse na empresa. A Bloch deu a novela Tocaia Grande aos funcionários como pagamento após ação movida por eles na Justiça do Trabalho. Avaliada em 5 milhões de reais, a obra pagaria apenas parte dos 200 milhões devidos.

O ano de 1999 começou com a Bloch anunciando em 4 de janeiro que havia

fechado um acordo com a Rede Gospel de Comunicação, pertencente à Igreja Renascer em Cristo do Apóstolo Estevam Hernandez, no qual a RGC ficaria responsável pela produção, operacionalização e comercialização da emissora. Com a promessa de quitação dos salários em 90 dias, a Bloch justificou o acordo como uma reestruturação econômico-financeira e não como venda ou arrendamento. O acordo previa o pagamento mensal de 4,8 milhões de reais por mês durante 15 anos em troca de espaços fixos na programação. Para ajudar no pagamento do acordo, a Renascer em Cristo lançaria futuramente um sistema telefônico no qual fiéis poderiam doar R\$10, R\$25 ou R\$50.

No mercado, especulava-se que o acordo era uma manobra da Bloch para garantir a sobrevivência até que o Governo Federal aprovasse uma medida que permitisse a abertura do capital de empresas de comunicação a grupos estrangeiros. Juarez Quadros, do Ministério das Comunicações, disse que o acordo entre os grupos não era ilegal.

Em 5 de janeiro, Osmar Gonçalves e Antônio Carlos Abbud se reuniram para tratar sobre a nova programação da emissora, além de se reunirem com os representantes dos Sindicatos de Radialistas e Jornalistas de São Paulo e do Rio de Janeiro. Abbud reafirmou o acordo aos funcionários, mas informou que não arcaria com os salários atrasados. Janice Caetano, presidente do Sindicato de Radialistas e Jornalistas do Rio de Janeiro, conversou por telefone com o Ministro das Comunicações Pimenta da Veiga para comentar sobre a questão dos empregados e marcar uma audiência oficial.

Em 13 de janeiro, Pimenta da Veiga falou aos funcionários que pretendia transferir o comando das 5 concessões da Bloch para outra empresa, de modo que os interessados deveriam negociar diretamente com o Ministério ou com um dos Sindicatos, prometendo ainda que caso não houvesse solução, cassaria as concessões. No dia 15 de janeiro, Pedro Jack Kapelller se reuniu com Pimenta da Veiga em Brasília e prometeu quitar as dívidas trabalhistas em até 90 dias, além de afirmar que pretendia oferecer uma proposta antes de maio para manter as concessões. Disse ainda que a interrupção do acordo com a Renascer em Cristo seria voltar à estaca zero. No dia 18 de janeiro, os funcionários voltaram ao trabalho após o recebimento de um dos cinco salários atrasados.

Em 20 de janeiro foi a vez do Apóstolo Estevam Hernandez se reunir com o Ministro Pimenta da Veiga para explicar o acordo, além de negociar em Brasília as

dívidas referentes à Previdência Social, FGTS e Imposto de Renda. No dia 21, funcionários denunciaram à Folha de São Paulo que a Renascer em Cristo não pagou o adiantamento do salário e ameaçaram voltar com as greves. Em 25 de janeiro, o Banco Pactual solicitou ao Ministro Pimenta da Veiga o retorno das negociações com novos investidores, que lhe foi concedida.

Em 28 de janeiro, o acordo entre Renascer e Bloch foi considerado ilegal por se tratar de um arrendamento integral, proibido pelos decretos 52.795/63 e 2.108/96. O Ministério, como combinado, só iria se manifestar definitivamente após 180 dias. Em 30 de janeiro, a greve voltou.

Com o agravamento da situação financeira, a Igreja Renascer em Cristo transformou a Manchete em uma igreja eletrônica, chegando a transmitir ao vivo o exorcismo de seus estúdios. Dentro e fora do ar, seus líderes se dedicavam a arrecadar fundos. Além de os sistemas telefônicos, ocorreram jantares na sede paulista da Manchete com empresários e uma série de eventos que integravam os fiéis às instalações. Além de utilizar o auditório da sede paulista da Manchete para realização de cultos, a cobrança de entrada para a gravação de programas era uma fonte de arrecadação.

No dia 9 de fevereiro, Pedro Jack Kapeller notificou à Renascer que rescindiria o acordo caso a primeira parcela não fosse paga em 72 horas. O Apóstolo Hernandez disse à Folha de São Paulo que já havia pago o acordo, o que foi desmentido pelos funcionários. Em 12 de fevereiro, o prazo terminou e o acordo foi terminado. O Apóstolo Hernandez disse à imprensa que só sairia da emissora com ordem judicial.

Em 17 de fevereiro, a Renascer retomou o controle da Rede Manchete por meio de liminar. No mesmo dia, se iniciou uma nova batalha entre Bloch e o grupo IBF. O Banco Rural também entrou na disputa, cobrando 5 milhões de reais repassados à Bloch. Em 25 de fevereiro, uma liminar da Justiça do Rio de Janeiro impediu os dirigentes do Grupo Renascer ocupassem a sede do Russel, pondo um fim à questão.

Em 30 de fevereiro a Manchete reassumiu o controle da sede paulista, após a Renascer abandonar as instalações e levar todos seus equipamentos. Além de os equipamentos, saíram do ar os programas de conteúdo gospel produzidos pela Renascer. Boatos davam conta de que Ary de Carvalho, dono do jornal O Dia, do Rio de Janeiro; os Diários Associados e o grupo TeleTV, responsável pelo sistema de sorteios 0900, estariam interessados em comprar a Manchete.

Enfim, a Manchete pôde se concentrar apenas no seu processo de venda e

estudo de proposta. Sem negociações mal resolvidas, tendo como limite o prazo dado pelo Ministério das Comunicações e mediante ao parecer da 5ª Câmara Cível do Rio de Janeiro no dia 5 de maio de 1999, que decidia em definitivo que a propriedade da Manchete era do Grupo Bloch, os boatos davam como certa a venda para o Grupo TeleTV.

Em 7 de maio, cerca de 100 funcionários protestaram na sede carioca da Manchete, chegando a quebrar uma vidraça da fachada. Sem receber há 8 meses, eles temiam a demora na venda já que em 11 dias a Bloch perderia as concessões definitivamente. Pedro Jack Kapeller os garantiu que a Manchete seria vendida para o Grupo TeleTV e só aguardava a aprovação do contrato para selar o negócio.

Às 14 horas do dia 9 de maio de 1999, Pedro Jack Kapeller e Amílcare Dallevo assinaram o contrato de venda da TV Manchete para o Grupo TeleTV. No dia seguinte foram à Brasília, onde se reuniram com o Ministro das Comunicações Pimenta da Veiga para a aprovação da transferência pelo Governo Federal.

A Manchete foi vendida por 608 milhões de reais, o valor de seu passivo. A venda não incluía bens e empregados da Bloch Som & Imagem, que continuaria sob controle da Bloch. Em 12 de maio, Bloch e TeleTV comunicaram pela imprensa a formalização do contrato, além de anunciarem que a TV Ômega, nome provisório dado à emissora do Grupo TeleTV, assumiria a integral responsabilidade pelos quase 1500 funcionários da Manchete, além de o pagamento de salários e obrigações sociais.

A transição de Manchete para a nova TV foi gradual. Em 17 de maio foram ao ar as últimas vinhetas e chamadas da TV Manchete. A partir daí, os jornalísticos, a reprise de Pantanal e transmissões de tênis continuaram no ar, numa emissora que não tinha nome e que preenchia o resto da programação com tele vendas enquanto a programação era estruturada

5 CONCLUSÃO

O final da TV Manchete não significou o final dos problemas financeiros do Grupo Bloch. Com os anos de priorização de investimentos na TV, a editora e a rede de rádios sofreram com a falta de investimentos e recursos. Nos anos seguintes, as outras empresas do Grupo Bloch também foram vendidas.

Ainda em 1999, as FMs do Grupo foram vendidas para a Rede Central de Comunicação, que as transformou em Rádio Nova FM. Em 1 de agosto de 2000, já

afundado em dívidas, o Grupo Bloch enviou à Justiça o pedido de autofalência. Com essa atitude, o Edifício da Manchete no Rio de Janeiro, a sede paulista, o Parque Gráfico de Parada de Lucas e o Complexo de Água Grande foram lacrados. Outras sedes foram fechadas, mas não lacradas. Com a lacração do prédio carioca, o acervo começou a se deteriorar.

Nos anos seguintes, uma série de embargos foram feitos para quitação de dívidas do Grupo Bloch. Sedes, mobiliário, equipamentos e obras de arte foram e ainda vão a leilão que visam a quitação de dívidas.

A concentração de investimentos em uma única produção nos tempos de crise e o grande número de empréstimos contratados com garantias que comprometiam o andamento da empresa formavam uma espécie de bolha, tornando a margem de risco de cada investimento na programação muito baixa. Caso houvesse sucesso, o investimento sustentava o restante da programação. Caso não, a dívida total aumentava e a emissora como um todo passava por turbulências.

A administração de uma empresa, independente do seu porte, deve ser norteada por decisões estruturadas, estudos, análise de indicadores e racionalidade. O estudo do caso Rede Manchete promoveu uma análise ampla de como uma organização, apesar de grandes sucessos e um faturamento aparentemente alto, precisa levar em consideração os custos operacionais do seu produto e a viabilidade de seus projetos. Ainda que a natureza do seu negócio seja atípica, é possível perceber uma série de condutas recorrentes e decisões empresariais a serem evitadas.

Apesar da atuação da empresa objeto de estudo ser num ramo muito específico e de dificuldade para novos entrantes, esse estudo poderá fundamentar pesquisas futuras sobre fundação de empresas, gestão financeira, ciclo de vida organizacional e a história da televisão brasileira. O estudo tem como propósito analisar a partir do contexto histórico e considerando as peculiaridades da época os pontos comuns à administração de empresas de qualquer natureza, podendo servir de fonte de apoio a tomadas de decisão a partir da análise da trajetória da TV Manchete. Além disso, as análises do presente estudo almejam fundamentar estudos futuros tanto na área administrativa e financeira como em áreas voltadas ao estudo do entretenimento e da história midiática brasileira.

REFERÊNCIAS

FONTENELLE, André. **Metodologia científica: Como definir os tipos de pesquisa do seu TCC?** [S. l.], 29 jun. 2018. Disponível em:

<<https://www.andrefontenelle.com.br/tipos-de-pesquisa/>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

Brasil. Presidência da República. Secretaria Especial de Comunicação Social. **Pesquisa brasileira de mídia 2016 : hábitos de consumo de mídia pela população brasileira.**

– Brasília: Secom, 2016. Disponível em: <http://pesquisademidia.gov.br/files/E-Book_PBM_2016.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019

FRANCFORT, Elmo. **Rede Manchete: Aconteceu, virou história.** [S. l.]: Imprensa Oficial, 2008.

HEITOR CONY, Carlos et al. **Aconteceu Na Manchete.** [S. l.]: Nova Fronteira, 2008.

FARIAS, Edson Silva de. **O desfile e a cidade: o carnaval-espetaculo carioca.** 1995.

271 f. Campinas, SP. Disponível em:

<<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/279209>>. Acesso em: 15 mai. 2019

VILLAFRANCA, Fernando C. **Do Cinema ao Blu-Ray e 3D.** [S. l.]:

Biblioteca24horas, 2013.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de Direito Comercial e de Empresa - Vol. 1.** São Paulo: Saraiva, 2015.

BRASIL, Lei n. 11.101, de 09 de fev. de 2005. Lei de Falências e Recuperação de Empresas, Brasília, DF, 2005.

RESTIFFE, Paulo Sérgio. Recuperação de empresas: de acordo com a Lei n. 11,101, de 09.02.2005. São Paulo: Manole, 2008.

COELHO, Fábio Ulhoa, Curso de Direito Comercial – Direito de Empresa, São Paulo: Saraiva, 2008.

TOMAZETTE, Marlon. Curso de direito empresarial, volume 3: Falência e recuperação de empresas. – 2. Ed., São Paulo: Atlas, 2012.

LOPEZ, Manuel Antônio Angulo. 35 anos da TV Manchete: dívidas estouram os R\$ 500 milhões e acervo segue no limbo. São Paulo, 2018. Disponível em:
<<https://natelinha.uol.com.br/televisao/2018/12/26/35-anos-da-tv-manchete-dividas-estouram-os-r-500-milhoes-e-acervo-segue-no-limbo-123102.php>>