



**X Congresso Português de Sociologia**  
*Na era da “pós-verdade”? Esfera pública, cidadania e qualidade da democracia no Portugal contemporâneo*  
Covilhã, 10 a 12 de julho de 2018

**Secção/Área temática / Thematic Section/Area:**  
**Sociologia do Desporto**

## **A Mediatização dos Clubes de Futebol** **The Mediatization of Football Clubs**

**BORGES, Fernando.** Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Campo Grande, 376 | Sala C.1.23, 1749-024 Lisboa – Portugal, Centro de Pesquisa e Estudos Sociais (CPES); [fvsborges@outlook.com](mailto:fvsborges@outlook.com)

### **Resumo**

**Resumo:** Os clubes de futebol passaram a incorporar profissionais e práticas do campo da comunicação no seio da sua organização, a ponto de terem criado os seus próprios canais de televisão. Com base na teoria da mediatização e entrevistas-etnográficas com os profissionais de media da Benfica TV e da Paris Saint Germain TV, pretendemos investigar como os clubes de futebol podem servir de evidência empírica do processo de mediatização. Com a revolução digital, a tornou-se mais fácil e financeiramente mais acessível o investimento na produção de conteúdos informativos, de modo que os clubes de futebol puderam investir nos seus departamentos de comunicação. Dessa forma, o presente trabalho pretende contribuir para repensar a organização social dos clubes de futebol, problematizando a crescente influência de forças comerciais e lógicas mediáticas. Os resultados apontam para a adoção das lógicas dos media por parte dos clubes de futebol e a sua aproximação ao mercado dos media.

Palavras-chave: Mediatização; Clubes de Futebol; Canais de Clube; Media Digital

### **Abstract**

Football clubs have been incorporating media professionals within their organization, to the point that they have created their own television channels. Based on the theory of mediatization and ethnographic interviews with the media professionals of Benfica TV and Paris Saint Germain TV, we intend to investigate how football clubs can serve as empirical evidence of the mediatization process. Digital revolution lowered the barriers to content production, so football clubs have been able to invest in their communication and media departments. Thus, the present work intends to contribute to rethinking the social organization of soccer clubs, problematizing the growing influence of commercial forces and media logics. The results point to the adoption of media logics by football clubs and their approach to the media market.

Keywords: Mediatization; Football Clubs; Club Owned TV; Digital Media

XAPS-88741



## **Introdução**

Atualmente, comparações entre clubes de futebol e empresas multinacionais têm se tornado recorrente. O mercado de trabalho desportivo, principalmente atletas e treinadores, é internacional, assim como as empresas de equipamentos desportivos são multinacionais, alguns clubes constroem filiais ou centros de treinamento fora de seus países e, em alguns casos, o capital dos clubes são de origem estrangeira. O economista Wladimir Andreff (2012, p.439) defende que os grandes clubes europeus são multinacionais, mesmo que eles não façam investimentos internacionais. Diferentemente do setor industrial que usa o capital físico como critério de multinacionalidade, no setor dos serviços a internacionalização é feita através de capital humano, recursos financeiros e transações no mercado internacional.

A aproximação com as multinacionais resultou do processo de comodificação do desporto (Horne, 2006). No final da década de 1980, a liberalização do mercado de telecomunicações contribuiu para a criação de novas empresas. A atração do desporto, em especial o futebol, enquanto conteúdo mediático, passou a ter um papel de destaque para a concorrência no mercado. Assim, a corrida pelos direitos de transmissão fez crescer os preços, aumentando, significativamente, as receitas dos clubes de futebol. O dinheiro da televisão tornou-se o principal motor de transformação na indústria do futebol (Giulianotti, 2002; Boyle & Haynes, 2009).

Em países onde os clubes funcionavam como associações sem fins lucrativos, aos poucos as suas organizações jurídicas foram se aproximando de empresas comerciais (Drut, 2011). Dessa forma, instituições marcadas pelo amadorismo de seus diretores puderam passar a remunerar oficialmente os seus gestores. Hoje em dia, testemunhamos uma elevação no nível de especialização da mão de obra em diferentes áreas dos clubes de futebol (Gasparini, 2000), desde nutricionistas a profissionais de comunicação, de tal modo que podemos refletir sobre a influência dos media na organização dos clubes de futebol.

Historicamente, os limites entre os media e o mundo desportivo são muito fluidos. Primeiramente, foram as empresas de media que cruzaram a fronteira ao agir como promotores desportivos (criando competições e fomentando modalidades) com objetivos económicos. Em segundo, as organizações desportivas passaram a se arriscar no campo mediático quando criaram seus próprios canais de comunicação, contrataram jornalistas e outros profissionais de comunicação, para colocar em prática uma estratégia de comunicação mais elaborada.

No presente trabalho, nosso objetivo é analisar o processo de mediatização por parte dos clubes de futebol. Por toda Europa, organizações desportivas estão a contratar profissionais de comunicação para criar os seus canais e tornando-se centrais de produção de conteúdos. Entre esses, vamos explorar os casos de Benfica e Paris Saint-Germain, de modo a entender as suas semelhanças e diferenças em torno de um modelo. Para isso, vamos precisar entender como a lógica dos media passa a ser incorporada em outras instituições sociais, bem como o conhecimento específico sobre as relações simbióticas entre desporto e media, nas quais os limites entre ambos é historicamente flexível.

### **Media e Desporto: da Simbiose à Mediatização**

A relação entre os media o desporto pode ser entendida pelas noções de parasitismo e simbiose (Helland, 2007). Enquanto numa relação parasitária apenas um dos organismos se beneficia, na simbiose a relação é mutuamente benéfica para ambos. Outras metáforas foram usadas para analisar as relações entre os media e desporto, em que cada uma delas é representativa da relação de poder que se estabelece entre as partes, em especial para pensar de que maneira a televisão altera as características do desporto. Para Rowe (1996), a melhor forma de descrever o relacionamento entre a TV e o desporto é através da metáfora do casamento: a união matrimonial pode representar um casamento de conveniência entre ambos ou um relacionamento que torna cada uma das partes mais fortes através do “amor”. A preocupação a respeito dessa ligação é o risco que a televisão esteja colonizando o desporto, isto é, os seus valores estão sendo perdidos para a os valores televisivos.

Historicamente, cada tipo de media – impressos, radio, TV, Internet – contribuiu para alterações no cenário desportivo, mas foi da televisão a responsabilidade pelas maiores mudanças. A TV fez do futebol uma indústria multimilionária que vê o desporto sob um olhar orientado para o negócio (Rowe, 2003). A revolução digital altera algumas das dinâmicas de relacionamento entre media e futebol, mas a televisão continua a ser o principal elemento para a indústria desportiva (Hutchins & Rowe, 2012).

A força da televisão alterou o modelo económico do futebol. Hoje, há um grupo de clubes de futebol cujo modelo de financiamento é baseado em Media, Magnatas, Merchandising e Mercados Globais (MMMMG) e não mais por Espectadores, Subsídios e Patrocinadores Locais (SSLS, na abreviatura original em Francês) (Andreff,

2012; Bourg & Gouguet, 2012). Independente de sua dimensão, clubes de futebol precisam encontrar uma maneira de competir no campo financeiro, porque a sua performance económica vai ser determinante para os resultados dentro do relvado. Como resultado dos processos de transformação do futebol, os clubes não estão mais presos aos seus locais e população da região, hoje o seu alcance de audiências é multinacional.

Apesar da necessidade de um jogo ser disputado em um estádio e o capital simbólico que gera ao público presente, as audiências televisivas são bem maiores do que a capacidade dos estádios (Bolotny, 2009). A teoria mediatização é útil para entendermos essas transformações: a sua conceituação foi contruída para capturar os efeitos e consequências da presença e utilização intensa dos media na vida quotidiana e em instâncias sociais, políticas, culturais e económicas (Couldry & Hepp, 2013; Livingstone & Lunt, 2014). A preocupação com esse tema cresceu na medida em que os media passaram a se tornar omnipresentes no dia-a-dia da população das sociedades capitalistas modernas. Em meados da primeira década do século XXI, houve uma democratização e disseminação do uso da internet de alta velocidade, de telefones móveis e o surgimento de redes sociais e outras plataformas de comunicação. Em sociedades contemporâneas é impossível evitar ou ignorar os media, na medida em que se torna presente na vida diária de cada um, fundindo-se em cada aspeto das nossas vidas, de tal modo que Deuze (2012) diz que não vivemos mais com os media, mas nos media.

A teoria da mediatização também cobre as consequências dos media nas vidas das pessoas, indo além do triângulo tradicional (produção-texto-audiência) da pesquisa sobre os media. Mais recentemente, desenvolveu-se uma abordagem à teoria de mediatização mais ampla e heterogénea, que se interessa por relações de poder que se manifestam e se reproduzem através de através de ligações em redes, aparatos e hábitos mais presentes na vida quotidiana do que no seio de grandes instituições e personalidades poderosas (Figueiras, 2017).

Dentro da teoria da mediatização, é possível fazer a distinção entre duas correntes: a institucionalista e a socio-construtivista. Na primeira linha, a mediatização é entendida como a adaptação de diferentes áreas e instituição às lógicas de funcionamento dos media (Hjarvard, 2008). Assim, para prosperar em uma sociedade mediática, ou ter representação em uma cultura de media, atores não mediáticos precisam adotar as lógicas dos media (Altheide & Snow, 1979). Em oposição, a linha socio-construtivista é mais aberta, entendendo a mediatização como um processo comunicacional de construção da realidade sociocultural e analisando o papel dos

media nesse processo (Hepp, 2013). Nesse caso, as mudanças socioculturais podem ser causadas ou expressadas através de processos de media e comunicacionais, salientando a complexidade do tema.

Com base no debate sobre as diferentes tradições pesquisa, a mediatização pode ser vista como uma abordagem generalista nos estudos de comunicação. No geral, mediatização é um conceito usado para, por um lado, analisar criticamente a relação entre mudanças na comunicação e nos media e, por outro, entender as mudanças na Sociedade e na Cultura. Mudança é um elemento central, sendo útil diferenciar mediatização de mediação. Mediação se refere ao processo de comunicação no geral, e o desenvolvimento de interação simbólica através da evolução tecnológica e de infraestrutura dos media. Mediatização analisa as consequências das mudanças nos processos de mediação e o papel de um suporte mediático particular nas alterações socioculturais.

A importância do futebol na cultura popular abre a porta para a pesquisa sobre mediatização e desporto (Whannel, 2013). Representativo das diferentes abordagens na pesquisa em mediatização, os trabalhos que relacionam a mediatização e o desporto podem adotar tanto o ponto de vista dos fãs em ambientes amadores (Skey, Stone, Jenzen & Mangan, 2017), ou os casos de grandes instituições desportivas, como no nosso caso. Com base na pesquisa sobre federações dinamarquesas, Frandsen (2016) disse que o processo de mediatização tinha três fases: percepção, estruturação e comportamento. Primeiramente, os media são percebidos como um importante elemento na sociedade e para o funcionamento das instituições. A seguir, a organização muda a sua estrutura ao investir em recursos humanos e técnicos para aprimorar as capacidades mediáticas. Por fim, há uma convergência desses fatores em ações e comportamento dos profissionais da instituição, que elaboram e colocam em prática um plano estratégico de comunicação. Frandsen conclui que a mediatização não é um processo uniforme, no qual as federações mais ricas acabam por estar em estágios mais avançados.

### **Clubes de Futebol entram no Mercado dos Media**

Embora haja características específicas a cada país, há algumas tendências que são gerais no mercado de canais desportivos na Europa: o aumento da comercialização dos media, fragmentação tanto das audiências quanto dos gastos de publicidade e busca de novos métodos de financiamento, como as assinaturas e o *pay per view*. Boyle e Haynes

(2004) afirmam que novas circunstâncias económicas, tecnológicas e culturais fizeram com que a relação simbiótica entre os media e o futebol se modificasse: a televisão analógica e gratuita já não é mais veículo primário do futebol; os consumidores estão dispostos a pagar pelos conteúdos, fazendo com que as assinaturas e o PPV aumentassem a sua importância como modelos de negócio para a distribuição de conteúdo audiovisual; a televisão digital está tentando aumentar o valor dos conteúdos desportivos através da utilização de ferramentas de interatividade; e separação em diferentes pacotes de direitos sobre a imagem e transmissão dos eventos desportivos para serem distribuídos em diferentes plataformas.

Nesse contexto de transformações, os clubes decidiram exercer maior controle sobre o direito de imagem dos jogadores e em seguida a criação de seus próprios canais de comunicação. Os contratos de direitos de imagem evidenciam a centralidade do controle exercido sobre a propriedade intelectual dos clubes, tal qual nas indústrias culturais, e ainda mais com as transformações trazidas pelas novas tecnologias digitais (Boyle & Haynes, 2004, p.74). Os clubes resolveram criar mecanismos para melhor explorar as suas potencialidades e aumentar a sua presença em áreas associadas a imagem, aproveitando as oportunidades trazidas com a digitalização para criar os seus próprios canais de comunicação, decidindo eles próprios lucrar com o seu produto e diminuindo a necessidade do intermédio das empresas de media.

Com a revolução digital, os clubes passaram a ver que havia novas maneiras de rentabilizar o seu produto. A internet e a televisão digital aumentam o espectro de possibilidades de serviços audiovisuais e ao mesmo tempo diminui-se a barreira de entrada para os produtores de conteúdo. Embora ainda existam altos custos, em termos humanos e técnicos, a produção digital incentiva que os clubes de futebol integrem verticalmente as suas atividades desportivas, mediáticas e comerciais (Boyle & Haynes, 2004, p.97).

O Manchester United foi o primeiro clube a lançar o seu canal de televisão, em 1998, desenvolvendo conteúdos numa base diária. O serviço da MUTV baseou-se nas evidências de que os fãs preferem ver jogos em directo, na TV, na companhia dos amigos, ou em bares, mas que há uma procura e um mercado para pacotes de clipes, notícias e entrevistas para quais o público está disposto a fazer pequenos pagamentos. Em contrapartida, outro clube inglês, o Arsenal foi pioneiro na criação de um canal via Internet. A sua estratégia justificou-se nas restrições contratuais e dificuldades de produção. Por conta do acordo com a SKY – detentora dos direitos

da Premier League – os canais de clube tinham que ser encriptados e além dos jogos em directo, existiam outras restrições sobre os conteúdos autorizados, fazendo com que fosse um grande desafio a produção de um número suficientemente atraente de programas originais por dia (Boyle & Haynes, 2004, p.105).

Ao criarem seus próprios canais de TV, os clubes de futebol entram no mercado de media. Além de sua responsabilidade de organizar eventos desportivos, eles também começam a explorar o conteúdo mediático do futebol, seja por meio da transmissão de partidas ou através da veiculação de informações e conteúdos. Ao unir a organização dos seus jogos à produção de conteúdos de media, os clubes de futebol podem criar sinergias, aumentando sua rentabilidade e receita. Uma vez que a TV ainda é a principal fonte de financiamento do futebol, a implementação dos modelos de negócios dos media de clube é um ponto central para definir a relação dos clubes com as empresas de media e o seu papel estratégico dentro dos clubes.

## **Metodologia**

Este trabalho está baseado numa investigação sobre a Benfica TV e a PSG TV. Foi utilizado uma metodologia de entrevistas etnográficas (Beaud & Weber, 2010), como forma de entender as dinâmicas internas das organizações desportivas, uma área, por hábito, escondida e altamente controlada. O acesso aos clubes e a autorização para entrevistar seus profissionais foram dados pelos diretores das televisões, em ambos os clubes, primeiro feito por um contato por correio eletrónico e, depois, seguido de uma reunião de apresentação do projeto de investigação. No início da pesquisa, o Benfica era o único clube em Portugal com um canal próprio de televisão, mas mais importante do que isso era o fato de estarem considerando a possibilidade de transmitir os seus próprios jogos da equipe profissional de futebol, que acabou a acontecer, fazendo do Benfica o primeiro clube das grandes ligas europeias a fazer isso. O Paris Saint-Germain permitia um contraponto tecnológico ao Benfica, dado que a sua TV era via Internet. Diferentemente de outros clubes franceses, tal como o Marseille e o Lyon, que optaram por um modelo de canal pago, o PSG colocou em prática um modelo de *WebTV*.

No Benfica, foi feita uma observação participante durante uma semana, seguido por entrevistas com 7 jornalistas, num universo de 18 profissionais que trabalhavam na Benfica TV. A duração da observação foi determinado em conjunto com a direção do canal do clube, mas de modo que fosse possível cobrir todos os aspectos das transmissões do clube, incluindo a emissão de um jogo. No PSG, não foi possível a realização de uma



observação, porque devido ao tamanho e disposição do departamento de comunicação, a presença de um elemento externo poderia comprometer o trabalho feito no local. Para minimizar a falta desse período de observação, as entrevistas foram agendadas na sede da PSG TV, permitindo que durante o contato com os profissionais, também se conhecesse a realidade de trabalho no clube. Além disso, para enriquecer a análise feita, também utilizou-se a pesquisa documental – como relatórios de contas – e informação publicada nos media tradicionais – o tamanho dos clubes e a atenção que recebem produz um grande volume de informação sobre as instituições que vão além dos resultados desportivos, incluindo questões financeiras e da gestão dos clubes.

A abordagem etnográfica permite uma maior profundidade no entendimento da realidade dos clubes, analisando as suas motivações e vendo de que maneira a produção mediática passa a integrar as suas rotinas de trabalho. Entre as forças da etnografia, destacadas por Cottle (2007), consideramos que alguns são particularmente relevantes no presente trabalho: a observação participante torna visível o mundo invisível da produção de conteúdos; mostra como a produção cultural é mais complexa do que normalmente imaginado; oferece evidência empírica de que os media não são isolados do resto da sociedade, de modo que a produção cultural responde a dinâmicas mais amplas.

### **Resultados: Benfica TV e PSG.TV**

Depois da análise das entrevistas, os resultados foram separados em categorias que permitiriam entender a aproximação desses dois clubes às organizações de media. Para fazer isso, seguimos o trabalho de Frandsen (2016), no qual ela apresenta três etapas (percepção, estrutura e comportamento) para o processo de mediatização de federações desportivas. Interpretamos “percepção” como o reconhecimento por parte dos gestores dos clubes das oportunidades advindas com a revolução digital e importância de criarem canais próprios. A “estrutura” pode ser explicada pelos modelos de negócios usados e a alocação de recursos físicos e humanos. Por fim, o “comportamento” foi traduzido como a produção de conteúdo e outras práticas profissionais.

A Benfica TV foi lançada, oficialmente, em dezembro de 2008. De acordo com o relatório anual do clube, o objetivo era criar um canal de TV para interagir com os torcedores e dar visibilidade as atividades desportivas e de negócios do clube. Pereira (2012) argumentou que a TV era a estratégia do presidente para melhorar as comunicações com sua base de apoio. Na origem, mais do que uma forma de obter receita

extra, a sua missão estava relacionada à preservação da memória do clube, considerada pelos diretores como um recurso inestimável para o clube.

No início, o Benfica TV era um canal exclusivo da MEO, fruto de uma parceria com a operadora. Em julho de 2013, uma nova fase começou: a Benfica SAD adquiriu 100% de seu capital e, depois, tornou-se um canal *premium*, passando a estar incluído nos pacotes de outras operadoras de TV. Esta mudança ocorreu porque o Benfica decidiu transmitir os seus jogos em casa na Benfica TV, não renovando o contrato com a Olivedesportos. Esta posição foi motivada pela noção de que o clube não recebia uma quantia justa pelos direitos de transmissão, pois recebiam valores semelhantes a Porto e Sporting, embora gerasse mais audiências, assim como era um rendimento baixo comparado com outros mercados na Europa. A direção do clube julgava merecer um contrato de 40 milhões de euros, em vez dos 7,5 milhões recebidos (Nobre & Candeias, 2012).

Com o tempo, o modelo de negócios da Benfica TV foi se alterando. Inicialmente, funcionou como um canal exclusivo para uma operadora de TV e depois se tornou *premium*. Essa mudança ocorreu para permitir que o clube compensasse a renda do contrato de direitos de transmissão. O conselho de administração do Benfica considerou que a transmissão dos jogos (15 por temporada) não era suficientemente atraente para obter um número desejado de assinantes, por isso decidiram melhorar o conteúdo oferecido pelo canal de televisão. Eles já tinham os direitos da liga grega e da MLS, mas o ponto de viragem foi a aquisição dos direitos de transmissão da Premier League inglesa.

Para o diretor de TV do Benfica, tornar-se um canal *premium* representou uma grande mudança:

*“a Benfica TV já foi um canal generalista, no início, em termos de oferta do conteúdo Benfica... portanto, tivemos entretenimento, tivemos concursos, tivemos humor, tivemos praticamente tudo que havia para explorar em termos de Benfica nós demos. Com o passar do tempo, e com a aquisição de jogos, como por exemplo a Liga Inglesa, como a MLS (Major League Soccer), a Liga Grega, etc... nós começamos a ter menos espaço para fazer programação própria, mais generalista, e começamos a centrar-nos quase só em conteúdos de desporto de competição. Hoje em dia, somos mais um canal de clube / desporto... se calhar é um canal de clube com uma oferta desporto, benfiquista e internacional... já não posso dizer que é um canal generalista do Benfica, isso não... isso já não pode ser...”* (Entrevista ao autor).

A aquisição dos direitos de transmissão da Premier League colocou a Benfica TV sob os holofotes e aumentou o volume de conteúdo, especialmente nos finais de semana, motivando a criação de um segundo canal. No BTV1 a programação era dominada pelo conteúdo directamente relacionado ao Benfica, porque este era o canal autorizado a ser transmitido no exterior, enquanto a BTV 2 era dominada pelo conteúdo da Premier League e outros eventos desportivos não relacionados com o Benfica, porque os contratos de radiodifusão eram limitados a o território português e o canal estava disponível apenas em Portugal.

Apesar da relevância do futebol, o Benfica é um clube multidesportivo, capaz de gerar um conteúdo rico e variado. Todos os jogos das modalidades disputados na Luz, com exceção do Futsal (devido a outros contratos de direitos de transmissão), são transmitidos. A programação de TV do Benfica favorece os eventos em direto e sua programação de notícias com 4 edições todos os dias. Há também programas sobre as organizações de adeptos - Casas do Benfica - em todo o país, documentários sobre glórias passadas e debates. Em geral, a grande maioria das informações é sobre o Benfica, com notícias residuais sobre seus adversários e seleções nacionais.

Em um mercado altamente voltado para o futebol, e sendo o clube mais popular do país, a Benfica TV tem uma posição privilegiada em relação a outras emissoras. O clube restringiu o acesso da imprensa aos jogadores e treinadores, quase dando à BTV o monopólio da informação do Benfica. Um de seus profissionais reconheceu essa situação:

*“A Benfica TV é quem tem os melhores exclusivos... e por isso a Comunicação Social segue o nosso trabalho. Normalmente, toda informação nova e importante é divulgada, em primeiro lugar, pela Benfica TV... e depois outros canais retransmitem o nosso sinal. Esse é o nosso maior diferencial, não é? Nós fazemos um conteúdo que depois vai aparecer em canais com mais audiência e mais mainstream... posso dizer que esse é um dos nossos objetivos ao produzir conteúdo... e é cada vez mais frequente”* (Entrevista ao autor).

Depois de atingir 300.000 assinantes, esse número permaneceu estável. No entanto, grandes mudanças chegaram em dezembro de 2015, quando o Benfica anunciou um novo acordo: eles venderam seus direitos de transmissão para a operadora NOS por 400 milhões de euros, para um contrato de 10 anos (3 iniciais + 7 renováveis). Este acordo incluiu os direitos para as os direitos sobre seus jogos (75% do valor total) e a exclusividade de transmissão do canal BTV (25% do valor total).

De acordo com o diretor de TV do Benfica, é o tamanho e o domínio do clube em Portugal que fez possível o sucesso da BTV.

*“só a posição do Benfica é que torna isso possível... muito honestamente, está é a minha opinião. Eu acho que se o Porto fizesse isto, não conseguia... é a minha opinião. Com o máximo de respeito que eu tenho pelo Porto... aqui não estou a falar como adversário, só que a população fã do Porto é muito menor, nacional e internacionalmente, muito menor do que a do Benfica. Isto é possível porque é o Benfica, se fosse o Sporting ou o Porto não tinha viabilidade económica... é a minha opinião, é a minha opinião”* (Entrevista ao autor).

Além disso, a Benfica TV permite ao clube controlar mais certos processos, incluindo a expansão e internacionalização da sua marca. A BTV está disponível em nove países (França, Luxemburgo, Inglaterra, Suíça, Cabo Verde, Angola, Moçambique, EUA e Canadá). Seu conteúdo parcial é transmitido em parceria com empresas locais na Bélgica e no Brasil, além do serviço de streaming ao vivo em dezenas de países espalhados pelos continentes. A estratégia internacional é um aspecto fundamental para a vida do clube porque uma pesquisa em 2005 mostrou que havia 14 milhões de fãs do Benfica no mundo, 5 milhões em Portugal, 500.000 no resto da Europa e 8,5 milhões no resto do mundo. (Pereira, 2012).

Com base na etnografia feita na Benfica TV, pode-se caracterizar a BTV como um canal de televisão por assinatura. Seus recursos humanos e técnicos (cerca de 70 funcionários, entre eles 18 jornalistas em tempo integral; 2 modernos estúdios de TV; 24/7 transmitidos em dois canais) são maiores do que muitos dos elementos do mercado de TV por assinatura. Para aumentar sua credibilidade, após a mudança para *premium*, a BTV contratou quatro jornalistas com reputação nacional, como âncoras e editores-chefe, também encarregados de ajudar jovens jornalistas a melhorar em seu trabalho. Apesar de sua proximidade com o departamento de Marketing, e uma sensação de que, como funcionários do clube, eles deveriam contribuir para o sucesso do clube, eles conversaram muito sobre seguir um código de jornalista em seu ofício.

Na França, a *Ligue 1* (Liga Francesa de Futebol) negocia os direitos de transmissão coletivamente. Em 2007, após um novo acordo, os clubes de futebol tiveram o direito de explorar as imagens dos seus jogos. Essa foi a oportunidade para que o PSG criasse seu próprio canal de TV. O novo contrato permitiu ao PSG transmitir os resumos e partidas completas, no dia seguinte aos jogos ou após a meia-noite de domingo. Os A

PSG TV tem um modelo de negócios *freemium*, onde uma parte de seu conteúdo está por trás de uma *pay-wall*, portanto *premium*, e a outra parte é gratuita. Os jogos completos e os resumos de 10 minutos são pagos e o restante do conteúdo é gratuito. A PSG TV está disponível apenas na Internet. A escolha de um meio online foi uma tentativa de se conectar com o público mais jovem que não está interessado nos media tradicionais. Os comentários estão disponíveis em francês, inglês e espanhol para cativar uma audiência internacional onde a *Ligue 1* não é transmitida.

De acordo com o diretor do canal,

*“On a regardé un petit peu ce qui que ce faisait à l'étranger, même si en 2007, le webtélé c'était pas encore développé, certains clubs ont décidé de lancer des chaines de télé... classiques. Nous, on a pris la direction d'une webtélé en raison... du cout, eh, que sont honnêtement moindres et pour toucher toute la population du monde, eh... l'avantage de l'internet est que vous pouvez toucher tout le monde”* (Entrevista ao autor).

Um canal de TV paga enfrentaria a concorrência de outros canais especializados em desporto, que já exibiam uma grande quantidade de conteúdos sobre o PSG, criando assim uma superposição de ofertas. De acordo com o diretor do pólo de media, a PSG TV não era obrigada a gerar lucros, porque respondia a outras áreas estratégicas do clube.

O pólo de media é responsável pela PSG TV. É uma equipe dentro do departamento de marketing que é responsável pelo site do clube (PSG.FR), pela *WebTV* (PSG.TV) e pelo conteúdo de media das telas gigantes do estádio. O diretor do pólo de media coordena uma equipe de 8 pessoas, sendo 6 para o futebol e 2 para o andebol. Entre os responsáveis pela cobertura do futebol, 4 dedicam-se aos vídeos, 1 a gravação de imagens e legendas, e 1 a editar imagens. Era uma equipe exclusivamente masculina, e todos eram formados em áreas relacionadas aos media, comunicação ou jornalismo. Sua sede está situada em um prédio comercial, compartilhado com outras empresas, em um bairro parisiense perto do Estádio *Parc des Princes*. Uma das outras empresas no edifício que merece destaque é a *BeIN Sports*.

Apesar de *BeIN* e PSG serem duas organizações diferentes, devemos reconhecer que ambas compartilham o mesmo presidente: Nasser Al-Khelaïfi. Além disso, eles coproduziram um programa de TV chamado *“This is Paris”*, que foi transmitido no *BeIN* e também está disponível na PSG TV. Durante a pesquisa, os entrevistados foram

muito cautelosos ao falar sobre essa relação e, em geral, desviaram, afirmando que se tratava de uma parceria técnica e logística, onde o PSG se encarregava de coletar imagens para o programa, editar e enviar para a *BeIN*. Para o PSG, essa parceria foi importante devido ao alcance de mercado de um canal global como o *BeIN*, e para eles, o acesso à equipa do PSG era um tipo exclusivo de conteúdo no qual vale a pena investir.

O conteúdo mais importante da PSG TV é a equipa de futebol masculino. A decisão de fazer da partida completa e o resumo alargado dos jogos um conteúdo *premium* é evidência dessa importância. Há também versões de 3 minutos e de 1 minuto dos resumos (disponíveis gratuitamente) e outros inúmeros vídeos para fazer a antevisão das partidas e fazer a análise pós-jogo. Composta por grandes jogadores internacionais, a equipa do PSG atrai a atenção de um público global, devido a várias razões possíveis: afinidade com jogadores-chave, prazer estético e apreciação pela liga francesa, etc. Além de seus vídeos, a PSG TV oferece emissões em direto de conferências de imprensa e sessões de treinamento.

Um membro da equipa da PSG TV reconheceu que as partidas de equipa principal são os conteúdos mais atrativos para os mercados internacionais, confirmado pelo fato de que esse era o ponto principal das discussões sobre renovação de contrato.

*“Lorsque on a lancé cette chaîne, l'idée c'était de pouvoir exporter au maximum les matchs du Paris Saint-Germain. C'est-à-dire qu'un maximum de personne puisse voir les matchs du Paris Saint-Germain. (...) donc, ça permettait à tous nos supporters, y compris à l'étranger, lorsque la Ligue 1 n'était pas diffusé à l'étranger d'accéder aux matchs”* (Entrevista ao autor).

A PSG TV tem um papel importante na estratégia internacional do clube. Seu site está disponível em 7 idiomas (francês, inglês, português, espanhol, chinês, árabe e indonésio), e os áudios dos vídeos, assim como a narração dos jogos, estão disponíveis em francês, inglês e espanhol. O diretor do pólo de media reconhece que as partidas de futebol são o produto mais importante para o público global, logo a criação da PSG TV, após a renegociação dos contratos de radiodifusão, permitiu uma difusão internacional. Além disso, o PSG aumentou sua presença internacional por meio de turnês pré-temporada, que são altamente mediados pela imprensa tradicional e pela PSG TV. Como marca, o PSG constrói sua imagem em associação com a percepção internacional

de Paris. Sendo a cidade natal do PSG, o clube pretende pegar emprestada a identidade elegante da cidade e transferir a sua equipa de futebol.

Um dos entrevistados afirmou que os momentos de glória eram as principais atrações:

*“c’est les grands joueurs, c’est le titre de champion, c’est le quart-de-finale contre Barcelona l’année dernière [2012/2013], c’est un ensemble de chose... c’est la ligue de champions... il y a eu Beckham et Zlatan et le quart de finale contre Barcelone qui a montré que vraiment que le Paris Saint Germain était à la hauteur de ce club européen”* (Entrevista ao autor).

Em relação ao seu conteúdo, os vídeos do PSG TV podem ser enquadrados como infotainment. Um noticiário diário e programas semanais como *"This is Paris"* correspondem à informação sobre o clube, e outros vídeos têm uma abordagem de *fait divers*, onde os jogadores são entrevistados sobre suas experiências e gostos pessoais. Em geral, percebemos que o conteúdo da PSG TV visa colocar os fãs mais perto do clube e de seus jogadores, e também ser uma opção divertida para o público. Essa visão pode ser confirmada pelo diretor do pólo de media, que afirmou que o modelo online foi escolhido para ser uma alternativa aos media tradicionais que faziam a cobertura dos jogos e que o público jovem visado pela PSG TV busca conteúdo divertido.

Entre o pessoal do PSG TV, há o entendimento que seu papel é diferente da imprensa tradicional:

*“Notre but est produire un contenu PSG... nous sommes au milieu, entre communicant et journalistes... ce n’est pas entièrement communication parce qu’on ne fait pas de communiqués de presse; mais c’est aussi un type de journalisme différent, car nous ne faisons pas d’enquêtes... c’est plutôt un journalisme d’entreprise... vous avez beaucoup d’entreprises qui produisent leurs propres médias internes, mais la différence est que notre média est accessible à tout le monde et c’est international”* (Entrevista ao autor).

Com base nas entrevistas e nas visitas à sede do PSG, percebe-se que a PSG TV funcionava como uma empresa de produção interna muito semelhante a uma *startup*. Seu pessoal era formado por pessoas jovens e bem-educadas, conhecedoras de tecnologia e muito focado em economia e análise digital. Eles foram reunidos em escritórios de espaço aberto, em uma cidade global, como Paris, financiados por alguma entidade cujo primeiro objetivo é explorar oportunidades económicas digitais. Suas

habilidades e rotinas correspondiam às necessidades de profissionais multimídia e multitarefas.

### **Análise: os media de clube**

A viragem mediática das organizações desportivas é parte de um contexto mais amplo. Globalização, comercialização e digitalização estão entre os principais elementos de transformação do ambiente desportivo (Boyle & Haynes, 2009). Ao lado de outros processos de transformação, a teoria da mediatização é bem ajustada para a análise do processo pois opera de maneira transversal, e de acordo com Krotz (2007), a mediatização pode ser colocada ao lado de outros metaprocessos da modernidade. Em particular, Figueiras (2017) reforça que a mediatização oferece uma boa base para analisar as transformações na comunicação simbólica nas instituições socioculturais.

Para os clubes de futebol, a comercialização significou uma profissionalização dos seus quadros técnicos e gestores. Gradualmente, a ideologia amadora que dominou a maioria das federações e clubes de futebol perdeu o seu lugar para um processo de racionalização que visa garantir um nível de previsibilidade e calculabilidade, a fim de assegurar a rentabilidade das organizações. Assim, os empregados dos clubes de futebol tornaram-se uma força de trabalho mais especializada (Gasparini, 2000).

Inicialmente, os clubes de futebol investiram em seus departamentos de marketing e comunicação. Apesar do peso da televisão na indústria do futebol, ainda é vital produzir um espetáculo desportivo e construir uma boa atmosfera no estádio (Desbordes & Richelieu, 2011). Considerando que o futebol é uma atividade rica em elementos emocionais e simbólicos, os clubes de futebol perceberam a importância de controlar o fluxo de comunicação, a fim de melhor controlar e construir sua marca, assim como criar e manter relacionamentos com o público e com parceiros comerciais. Com digitalização, tornou-se mais fácil para as organizações desportivas entrar no mercado de media e começar a produzir seu conteúdo. Visando aumentar sua receita e seu poder, os clubes têm exercido mais controle sobre suas imagens, marcas e propriedade intelectual (Boyle & Haynes, 2004).

Uma das primeiras consequências foi notada na relação com os media. Devido à natureza promocional da imprensa desportiva (Lowes, 1999) e a repercussão na imagem da organização, os clubes de futebol empregam relações públicas e outros especialistas para investir nesse relacionamento (Montañola, Romeyer & Souanef, 2012). Comunicados de imprensa e entrevistas coletivas multiplicaram-se como o



principal método de contato entre jornalistas e atletas, por um lado, porque a revolução digital aumentou o número de profissionais de media e veículos desportivos e, por outro, porque permite que os clubes de futebol tenham mais controle sobre o fluxo de informações.

Os profissionais da PSG TV e da BTV são muito qualificados e são uma força de trabalho especializada. Seu foco é produzir conteúdo e entregá-lo ao público. Outras funções são deixadas para outros setores, como gerenciamento de redes sociais, promoções, assessoria de imprensa ou marketing. Esse grau de especialização mostra o investimento feito pelos clubes em recursos humanos e técnicos e a importância desse setor para a missão da organização. O grau de especialização do PSG e do Benfica comprova o ponto de Frandsen (2016) sobre diferentes velocidades e estágios do processo de mediatização, relacionados ao status e poder económico de cada organização. O futebol gera mais dinheiro do que outras modalidades na Europa, e ainda é necessário considerar que o PSG e o Benfica são organizações de topo em seus países.

Os media de clube são atores fundamentais num plano estratégico de comunicação. Eles ajudam a controlar o fluxo de comunicação em torno do clube e a moldar melhor seu produto final, criando um ambiente mais adequado, tão importante para a experiência do desporto. O investimento nos seus próprios canais também permite uma comunicação direta com a base de fãs, dando aos clubes mais independência em relação aos patrocinadores e às empresas de media (Borges, 2017).

Esse uso estratégico dos media e da comunicação está mais próximo da corrente institucionalista da teoria da mediatização. A forma como os clubes de futebol gerem seus planos de comunicação mostra como a “lógica dos media” foi implementada em seu etos organizacional. Primeiro proposto por David Altheide e Robert Snow (1979), e mais tarde desenvolvido pelo primeiro autor, argumenta-se que a lógica dos media é expressa nos processos de criação da mensagem, abrangentes a diferentes suportes, incluindo ritmo, gramática e formato. Eles são especialmente relevantes porque essas regras determinam como produzir e como identificar informações (Altheide, 2004).

Schulz (2004) apresenta uma abordagem sobre mediatização complementar à lógica dos media. O autor analisa as quatro dimensões da mediatização, nomeadamente, extensão, substituição, amalgamação e acomodação. Para nosso propósito atual, é mais pertinente nos concentrarmos em amalgamação e extensão. A amalgamação ocorre quando as práticas dos media e das outras instituições sociais entrelaçam-se, mostrando uma clara influência dos símbolos e linguagens mediáticas sobre a forma, conteúdo ou

organização. Ao contratar jornalistas, produtores de conteúdo e outros especialistas em comunicação, PSG e Benfica tornaram-se atores no mercado de media nacional, adotando modelos de negócios da economia dos media. Este é um caso claro da adoção da lógica dos media. A extensão, por outro lado, refere-se à superação de restrições físicas usando tecnologias de comunicação, conectando indivíduos e grupos de diferentes áreas geográficas. A transmissão de um jogo é uma maneira de superar as restrições espaciais de um estádio, de modo que os media de clube permitem a conexão com torcedores e seguidores espalhados por outras regiões, nacionais ou internacionais.

Na sociedade da informação, onde a maior parte da população mundial vive em áreas urbanas com amplo acesso a conexões de Internet e outras ofertas de media, a oferta de conteúdo se tornou uma moeda importante no mercado de telecomunicações. A atenção das pessoas está sendo constantemente disputadas por diferentes suportes e ofertas externas de lazer. Por isso, é importante que os clubes encontrem maneiras de se conectar com o seu público. Mesmo que os grandes clubes de futebol precisem manter o domínio nacional, há uma necessidade em ir além de suas fronteiras locais para expandir seus mercados. Como parte dos 10 clubes mais ricos, a estratégia do PSG é global, enquanto o Benfica, estando em um nível financeiro inferior, tem uma estratégia mais regional, investindo, sobretudo, em antigas colônias portuguesas e países com forte imigração lusitana.

Com base numa investigação prévia na Inglaterra, Boyle e Haynes (2004, p.114) mostram que não há um modelo estabelecido para os media de clube. Apesar de Benfica e PSG apresentarem dois modelos de negócios diferentes, Ouakrat (2012) sublinha que é mais importante compreender onde está a criação de valor. Para os clubes de futebol e seus canais, o conteúdo mais importante são os seus jogos em direto, fazendo com que a renegociação dos contratos de transmissão se tornasse um marco para os media de clube. Como seu produto mais lucrativo, os clubes vendem seus direitos de transmissão ao melhor comprador, mas no presente, como o Benfica mostrou, os clubes de futebol têm a capacidade de fazer por conta própria a transmissão caso a oferta recebida não vá de encontro ao desejado. O valor das imagens para consumo também é reforçada pelos modelos de negócios estudados. Seja TV paga ou Web TV, e independentemente do meio ou da tecnologia envolvida, as imagens em direto ou em deferido são um elemento-chave para seus canais.

Além disso, devido à importância da TV para o consumo do futebol, as imagens são uma parte fundamental da oferta dos media de clube. Resumos de jogos, entrevistas,

momentos pessoais com os jogadores, imagens dos bastidores do espetáculo de futebol estão entre os conteúdos mais atrativos, sem considerar os jogos da equipe principal. Com emissoras generalistas ou mesmo canais especializados em desporto tendo que dividir o seu tempo de antena entre vários clubes e modalidades, os media de clube dão a oportunidade de oferecer um conteúdo valioso para os fãs.

Como ator no mercado de media, um media de clube é muito semelhante a um canal de TV paga. Eles se sustentam em um segmento do público e fãs interessados em um clube de futebol. Como parte de um mercado de dois lados, os media de clube podem gerar receitas de patrocinadores por meio da venda de publicidade, e também podem ser financiados diretamente pelo público através de assinaturas. O exato modelo de negócios e o conteúdo oferecido dependerão da estrutura e capacidade de cada clube de futebol e de sua posição dentro de seu mercado. O alcance do Benfica, em Portugal, fez com que os seus esforços de radiodifusão fossem bem-sucedidos, e o talento dos jogadores do PSG atrai espectadores de um público global.

Fortemente ligados à estrutura institucional, os media de clube dependem dos recursos e estratégias das suas organizações. Ao invés de maximizadores de lucro, os clubes de futebol europeus são maximizadores de utilidade (Dobson & Godard, 2011). Dessa forma, os media de clube servem para ajudar a aumentar a utilidade económica dos clubes. A falta de obrigação da PSG TV de produzir lucros é uma evidência de que o clube está investindo em uma atividade para coletar seus benefícios em outras atividades de marketing e construção da marca ou ainda explorando novas possibilidades de mercado. O mesmo também pode ser dito sobre a Benfica TV, que apresentou diferentes fases ou modelos de negócios de acordo com as necessidades do clube. Em primeiro lugar, um período de acesso aberto para entrar no mercado e experimentar a produção. Em segundo lugar, uma fase *premium* com objetivos financeiros claros a cumprir, porque os direitos de transmissão estavam desativados. Finalmente, uma terceira fase em que o Benfica assinou um contrato com uma empresa de telecomunicações, dando exclusividade ao seu conteúdo, incluindo a BTV e seus jogos de futebol.

Como o jogo (no estádio ou transmitido) é o produto mais importante do clube de futebol, os media de clube incentivam o seu consumo. Suas possíveis ações podem incluir a melhoria da atmosfera dos estádios; a promoção cruzada de ações nos dias de jogo; o aumento da exposição através do aumento de informação antes

e depois das partidas; o controle da imagem do clube, devido à produção de conteúdo exclusivo e oficial.

Na nova economia dos media, o conteúdo é um importante elemento de diferenciação (Sonnac, 2013). Até mesmo instituições conservadoras, como organizações desportivas, viram que a produção de conteúdo pode criar uma vantagem face à concorrência (Hutchins & Rowe, 2012). A tecnologia digital permite uma variedade de possibilidades de transmissão. As partidas completas ou seus subprodutos podem estar disponíveis online, em direto ou sob demanda, em áudio ou vídeo. Além disso, a transmissão digital amplia o espectro, de modo que conteúdos menos importantes também possam ser disponibilizados, criando mais atenção nos momentos antes e depois dos jogos, proporcionando, assim, maior exposição às atividades do clube.

Os media digitais deram autonomia aos indivíduos para se comunicar. Assim, os clubes de futebol, como exemplificado pelo PSG e Benfica, mudaram de lugar no processo de comunicação: eles não estão mais presos à imprensa para dialogar com sua base de fãs. No entanto, a possibilidade de se produzir e disseminar informações com facilidade na Internet não significa que todo conteúdo terá o mesmo sucesso de circulação. A razão para o sucesso do Benfica é o seu domínio nacional (a estimativa da base de fãs do Benfica é de cerca de metade da população portuguesa), e também o alcance global do conteúdo do PSG vem da atratividade dos seus jogadores internacionais.

## **Conclusão**

Em associação com outros metaprocessos, a mediatização remodela a paisagem do futebol. Em primeiro lugar, a ligação com os fãs é alterada; as interações face a face são substituídas por interações mediadas como a principal forma de contato, com relações diretas estabelecidas através das redes sociais. Em segundo lugar, apesar do fato de que conexões locais - estádio e sede - continuam a ser vitais, a relevância da transmissão mostra quão importante é a virtualização para um clube de futebol.

Novos media e tecnologias digitais tornaram mais fácil para os clubes de futebol investirem em estratégias de comunicação. A criação dos media de clube é um sinal do processo de mediatização das organizações desportivas. Entre as consequências está a percepção de que os novos media são um componente essencial do sucesso, por isso é importante reestruturar recursos humanos e físicos para implementar mudanças no comportamento das organizações.

Os clubes de futebol continuam sendo organizações complexas. Para a maioria dos grandes clubes europeus, a profissionalização de seus funcionários e o volume de receita gerada servem para obter resultados no campo, comprovando a teoria da maximização da utilidade e que as vitórias ainda são mais importantes que os retornos financeiros. O mesmo pode ser dito das estratégias de comunicação, em que cada organização escolherá um modelo de negócios para seus canais com base na importância das imagens e possibilidades de transmissão para criar valor para elas.

A diversidade encontrada de modelos encontrada nos media de clube é representativa da variedade de modelos de negócios encontrados no mercado de media. Mesmo com todas as diferenças entre um jornal tradicional, um jornal online ou uma *start-up* de media, eles ainda são vistos como parte de um mesmo conjunto, classificado como empresa de media. Assim, o mesmo argumento pode ser usado para os media de clube. Apesar de ser propriedade dos clubes de futebol, os seus canais se comportam como ator no mercado de media, de acordo com seu modelo de negócios, seja como um canal de TV paga, como o Benfica TV, ou como uma plataforma de conteúdo sob demanda, como o PSG, mostrando como os clubes de futebol passaram a ser influenciados pela lógica dos media.

### **Nota**

Por decisão pessoal, o autor do texto escreve segundo o novo acordo ortográfico.

### **Referências Bibliográficas**

Altheide, D., & Snow, R. (1979). *Media logic*. Beverly Hills: Sage

Altheide, D. (2004). Media logic and political communication. *Political Communication*, 21(3), 293-296.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10584600490481307>

Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du Sport*. Bruxelles: DeBoeck.

Beaud, S., & Weber, F. (2010) *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.

Bolotny, F. (2009). Nouvelles images : quel impact sur le modèle économique du sport? *Les cahiers du journalisme*, 19, 30-39.

- Borges, F. (2017). Benfica TV: Taking Control of the Communication Process. In B.Garcia & J. Zheng (Eds.), *Football and supporter activism in Europe: Whose game is it?* (pp. 187-210). London: Palgrave Macmillian.
- Bourg, J., & Gouguet, J. (2012). *Économie du Sport*. Paris: La Découverte.
- Boyle, R., & Haynes, R. (2004). *Football in the new media age*. Londres: Routledge
- Boyle, R., & Haynes, R. (2009). *Power Play: Sport, The Media and Popular Culture*. Edinburg: Edinburg University Press.
- Cottle, S. (2007). Ethnography and news production: New(s) developments in the field. *Sociology Compass*, 1, 1-16.
- Couldry, N., & Hepp, A. (2013). Conceptualizing mediatization: contexts, traditions, arguments. *Communication Theory*, 23(3), 191-202.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/comt.12019>
- Desbordes, M., & Richelieu, A. (2011). *Néo-marketing du sport*. Bruxelles: Editions De Boeck.
- Deuze, M. (2012). *Media life*. Cambridge: Polity Press.
- Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The Economics of Football*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drut, B. (2011). *Économie du football professionnel*. Paris: La Découverte.
- Estienne, Y. (2007). *Le journalisme après Internet*. Paris: L'Hartman.
- Figueiras, R. (2017). Mediatization studies: causalities, centralities, interdisciplinarity. *Matrizes*, 11(1), 101-126.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v11i1p101-126>
- Frandsen, K. (2016). Sports Organizations in a New Wave of Mediatization. *Communication & Sport*, 4(4), 385-400.
- Gasparini, W. (2000). *Sociologie de l'organisation sportive*. Paris: La Découverte.

- Giulianotti, R. (2002). *Sociologia do Futebol: Dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. São Paulo: Nova Alexandria.
- Helland, K. (2007). Changing Sports, Changing Media: Mass Appeal, the Sports/Media Complex and TV Sports Rights. *Nordicom-Information*, 29(2), 105-119.
- Hepp, A. (2013). *Cultures of mediatization*. Cambridge: Polity Press.
- Hjarvard, S. (2008). The mediatization of society: A theory of the media as agents of social and cultural change. *Nordicom Review*, 29(2), 105-134.
- Horne, J. (2006). *Sport in Consumer Culture*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hutchins, B., & Rowe, D. (2012). *Sport beyond television: the internet, digital media and the rise of networked media sport*. Londres: Routledge.
- Krotz, F. (2007). The meta-process of “mediatization” as a conceptual frame. *Global Media and Communication*, 3(3), 256-260.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/17427665070030030103>
- Livingstone, S., & Lunt, P. (2014). Mediatization: an emerging paradigm for media and communication studies. In Lundby, K. (Ed.), *Mediatization of communication* (Vol. 21) (pp.703-724). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Lowes, M. (1999). *Inside the Sport Pages: work routines, professional ideologies, and the manufacture of the sports news*. Toronto: University of Toronto Press.
- Montañola, S., Romeyer, H., & Souanef, K. (2012). Journalistes et communicants: cohabitation «forcée» et co-construction de l'information sportive". *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, 13(1), 143-157.
- Nobre, A., & Candeias, P. (2012, Março 6). Benfica recusa 111 milhões da Sport TV. *Expresso*. Recuperado de <http://expresso.sapo.pt/desporto/benficarecusa-111-milhoes-da-sport-tv=f709520>
- Ouakrat, A. (2012). Le concept des modèles d'affaires: éléments de définition et état de l'art. In P.J. Benghozi, *Entreprises culturelles et internet: Contenus numériques et*

*modèles d ' affaires innovants* (pp.111-117). Paris: Ministère de la Culture et de la Communication, GIS Culture-Médias & Numérique.

- Pereira, L. (2012). *Luís Felipe Vieira – Missão Benfica*. Lisboa: Prime Books.
- Rowe, D. (1996) The global love-match: Sport and Television. *Media, Culture & Society*, 18(4), 565-82.
- Rowe, D. (2003). *Sport, Culture and the Media: The Unruly Trinity*. Buckingham: Open University.
- Schulz, W. (2004). Reconstructing mediatization as an analytical concept. *European Journal of Communication*, 19(1), 87-101.
- Skey, M., Stone, C., Jenzen, O., & Mangan, A. (2017). Mediatization and Sport: A Bottom-Up Perspective. *Communication & Sport*, DOI: <https://doi.org/10.1177/2167479517734850>
- Sonnac, N. (2013). L'écosystème des médias. *Communication*, 32(2). Retrieved from <http://communication.revues.org/5030>
- Souanef, K. (2013). Le Journalisme Sportif pris au Jeu: Sociologie des principes de légitimité professionnelle. (Doctoral dissertation, Université Paris-Dauphine, Paris, France).
- Wenner, L. (1989). Media, sports, and society: The research agenda. In L. Wenner (Dir.), *Media, sports, and society* (pp.13–48). Newbury Park, CA: Sage.
- Whannel, G. (2013). Reflections on Communication and Sport: On Mediatization and Cultural Analysis. *Communication & Sport*, 1(1-2), 7-17. DOI: <https://doi.org/10.1177/2167479512471335>