

FERNANDO BORGES

fvannierborges@yahoo.com.br

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO, CABO VERDE

BENFICA TV: NOVAS CONFIGURAÇÕES NO ESPAÇO MEDIÁTICO

RESUMO

Historicamente, organizações desportivas e empresas de comunicação têm uma relação muito próxima. Com o tempo, a fronteira entre o universo desportivo e o universo dos média passou a se tornar mais porosa, de modo que empresas de comunicação passaram a atuar como organizações desportivas, e clubes de futebol entraram no mercado dos média. Isso foi possível graças à revolução digital. Organizações desportivas, média e jornalistas precisam encontrar novos modelos de trabalho, novas formas de relacionamento e novas rotinas. Essas alterações no espaço mediático podem ser analisadas por meio da criação de canais de comunicação próprios dos clubes de futebol. Dessa forma, a Benfica TV reflete como a informação passa a ter uma função económica e estratégica, como o marketing passa a ter mais influência na produção da informação e como há um processo de mediatização na sociedade.

PALAVRAS-CHAVE

Espaço mediático; média de clube; relação média/desporto; Benfica

Organizações desportivas e empresas sempre tiveram boas relações, mas faziam parte de universos separados. Com o tempo, as fronteiras entre ambos se tornaram mais porosas: primeiro foram os média que se aventuraram pelo campo desportivo, e depois, com a revolução digital, o acesso ao mercado dos média se tornou mais fácil aos clubes de futebol. O Benfica, um dos maiores clubes de Portugal, decidiu em 2008 criar o seu próprio canal de televisão, contribuindo assim para alterar as configurações do mercado mediático português.

Este trabalho representa uma parte da investigação feita sobre os média de clubes, isto é, os meios de comunicação dos clubes de futebol. O Benfica foi um entre três organizações analisadas. Para alcançar os resultados, foram feitas entrevistas etnográficas (Beaud & Weber, 2010) com os profissionais de informação da Benfica TV, bem como realizadas análises de documentos e relatórios oficiais do clube.

No presente texto vamos, em um primeiro momento, analisar a relação entre o mundo desportivo e o os média, bem como as fronteiras que os separam. Depois, vamos entender o que motivou a entrada dos clubes de futebol no mercado de média, e em especial as características envolvendo o Benfica: o seu modelo de negócio e a sua forma de trabalhar a informação. No fim, poderemos entender como isso reflete as novas relações do espaço mediático.

Para Helland (2007), na análise da relação entre o desporto e os média é útil usar as noções de simbiose e parasitismo. A simbiose descreve a coabitação de dois organismos diferentes a partir da qual ambas se beneficiam, porém no caso do parasitismo, apenas uma das partes envolvida sai beneficiada. Organizações desportivas e de média são organismos com muitas semelhanças: ambas são negócios e o mundo desportivo é composto por instituições sociais, tal como são jornais ou outros veículos de comunicação de massa – e entre ambas existe uma longa história de simbiose.

Lawrence Wenner (1989) apresenta um modelo para a análise das relações entre média, desportos e sociedade. Tendo em conta que é um modelo relacional, as relações entre as partes são negociadas, sem que haja uma dominação ou hierarquia prévia. Wenner (1989) destaca três atores importantes na produção do desporto mediatizado: organizações desportivas, empresas de média e jornalistas desportivos. Grande parte das organizações desportivas possui uma relação com os média, desde a transmissão dos jogos de grandes clubes até à publicação dos resultados de equipas amadoras ou escolares na imprensa regional. As diferentes formas de relação vão ser moldadas pelos vários tipos e tamanhos de organizações desportivas e mediáticas: podemos falar desde federações internacionais e de empresas multinacionais como a FIFA e a ABC-Disney, a rádios locais que transmitem jogos de pequenos clubes, como empresas de comunicação de porte continental que se relacionam com clubes nacionais com reputação internacional.

A relação simbiótica entre televisão e desporto criou um grande mercado para a produção de desportos mediatizados, mas que não seria possível sem o trabalho do jornalista desportivo. Esses profissionais são servos

de muitos: segundo a ética e deontologia profissional, devem apresentar os fatos com rigor, servindo a audiência; ao mesmo tempo que as empresas de média fazem as suas demandas para que os seus textos obedeçam certos critérios estilísticos ou de conteúdo; sem esquecer que é necessário manter boas relações com atletas, dirigentes e outros envolvidos no mundo desportivo para que se possa manter as portas abertas e o acesso às fontes, permitindo realizar o seu trabalho com qualidade (Wenner, 1989, p. 38). Isso resulta numa série de pressões com as quais um jornalista desportivo deve lidar.

As fronteiras entre o mundo dos média e do desporto nunca foram muito rígidas. A primeira onda de sobreposição dos limites que separam empresas de comunicação e organizações desportivas, no que toca às suas funções e objetivos, foi levada a cabo pelos média. Através da formação e expansão de conglomerados empresariais, organização de eventos desportivos e busca por sinergias com o desporto, as empresas de comunicação tinham como objetivo a maior rentabilidade do seu negócio. A segunda onda foi levada a cabo pelos clubes de futebol, quando esses decidiram que assumiriam uma posição de maior controle sobre as suas propriedades intelectuais, pois as transformações na economia dos média diminuem as barreiras de entrada no mercado, e os clubes viram que já não era preciso um intermediário em todas as suas funções de comunicação, tornando-se eles próprios, pelo menos em parte, uma empresa de média.

A competição de clubes mais importante no universo do futebol foi criada a partir do jornal *L'Équipe*. A iniciativa do jornal francês era primordialmente comercial. Tradicionalmente, o calendário desportivo concentra os seus eventos no final de semana, por isso as edições dos jornais desses dias, com as informações e prognósticos para os jogos apresentam sucesso, assim como a de segunda-feira, pois traz os resultados. Contudo, os jornais desportivos diários sofrem de um mal: a distorção de vendas – hipertrofia no final de semana e segundas, e um vazio no meio da semana. Assim, para combater esse desequilíbrio, em 1955, os responsáveis do jornal *L'Équipe* pensaram numa competição que preencheria a agenda desportiva no meio da semana, a Taça da Europa, que posteriormente se tornaria a Liga dos Campeões. Dois anos mais tarde, a mesma lógica foi aplicada para a criação da Taça da Europa de Basquete e, em 1967, lançaram a Copa do Mundo de Ski, para compensar a falta de informações desportivas no inverno (Souaneff, 2013, p. 235). Dentre as motivações que levaram as empresas de média a se aventurar no mercado esportivo estavam: a tentativa de conhecer mais a fundo o espetáculo desportivo, conseguir melhores

condições na hora de negociar os crescentes valores dos contratos de direitos de transmissão e tentar alguma forma de sinergia e verticalização da produção dado que o desporto foi se tornando mais próximo dos espetáculos televisivos.

Embora haja características específicas a cada país, há algumas tendências que são gerais no mercado de canais esportivos na Europa: o aumento da comercialização dos média, fragmentação tanto das audiências quanto dos gastos de publicidade e busca de novos métodos de financiamento, como as assinaturas e o *pay per view* (PPV). Boyle e Haynes (2004) afirmam que novas circunstâncias económicas, tecnológicas e culturais fizeram com que a relação simbiótica entre os média e o futebol se modificasse: a televisão analógica e aberta (televisão 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 do *sport médiatisé* 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.

Em relação ao controle sobre a propriedade intelectual, os clubes resolveram criar mecanismos para melhor explorar as suas potencialidades. Em um tempo de novos média, os clubes de futebol estão mais propensos a aumentar a sua presença em áreas associadas a imagem e retirar mais receitas disso. Somado a isso, o receio após a falência de grupos de média, e o risco dos preços dos direitos de transmissão baixarem, os clubes decidiram aproveitar as oportunidades trazidas com a digitalização para criar os seus próprios canais de comunicação, decidindo eles próprios lucrar com o seu produto, diminuindo a necessidade do intermédio das empresas de média.

Com a revolução digital, os clubes passaram a ver que havia novas possibilidades de rentabilizar o seu produto. Uma das questões centrais da internet e da televisão digital é que aumenta-se 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 esportivas, mediáticas e comerciais. Isso acontece porque as redes de distribuição dos novos média permitem que os clubes tenham mais controle e poder sobre os seus direitos de transmissão e outros produtos associados a sua propriedade intelectual (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. Em uma entrevista, em abril de 2002, o diretor de comunicação falou da importância que o veículo de comunicação teria na internacionalização do clube, talvez, chegando o dia em que ele seria o responsável pela transmissão dos jogos para fora da Inglaterra. Comentando sobre os objetivos do Manchester United com o canal do clube, Peter Kenyon, diretor geral, afirmou que a meta era se tornar mais visível, construir base de dados e relacionamentos e converter fãs em consumidores (Boyle & Haynes, 2004, p. 102).

Ao criarem os seus próprios canais de comunicação, os clubes tentam aumentar o seu lucro através da verticalização da produção do espetáculo desportivo. O jogo de futebol é o principal produto de um clube, e a partir dele podemos ver dois desdobramentos: o jogo acontece por si só e, por isso, permite-se rentabilizar um acontecimento através de negócios conexos; em segundo, o jogo de futebol gera outro produto, a informação desportiva, e que o clube decide passar a explorar, ao invés de deixar apenas para os média tradicionais – e isso motiva a criação dos média de clube.

Para o efeito desse trabalho, vamos trabalhar com a seguinte definição: os média de clubes são plataformas de comunicação geridas pelos clubes de futebol. Podem funcionar em diferentes suportes, mas como o seu principal elemento de criação de valor é o jogo, a imagem é fator fundamental, de modo que a televisão ou plataformas multimédia são os principais veículos usados.

Com o Benfica, o processo foi semelhante, porém dividido em duas fases. Na primeira fase, a Benfica TV foi fruto de uma parceria entre o clube e uma operadora de telecomunicações, a MEO, que identificou uma demanda por canais desportivos e propôs ao clube – que já tinha indicado ter esse desejo – a criação de um canal de televisão a ser oferecido em exclusividade na sua plataforma. Nesse primeiro período, o canal não podia mostrar os jogos de futebol da equipe principal, assim, além da oferta informativa e de entretenimento, fazia a transmissão de jogos de outras modalidades desportivas – hóquei, basquete, vôlei, handebol – e das camadas jovens de futebol.

O mercado português de telecomunicações é dividido entre três companhias, NOS, a MEO e a Vodafone. Embora a Vodafone agora também esteja oferecendo serviços de televisão, esse setor é dominado pela MEO e NOS, e quando a Benfica TV foi lançada como um canal exclusivo seu, a MEO tinha cerca de 55 mil subscritores, e agora já são mais de um milhão. Não é possível quantificar com precisão o papel desempenhado

pela Benfica TV nesse processo, mas a popularidade do clube pode oferecer algumas pistas para isso.

Em Portugal, a oferta do serviço de televisão paga está dividida em níveis: existem canais que são oferecidos a partir de um pagamento de base, outros que estão agrupados em conjuntos de canais que podem ser comprados em separado, e alguns canais que formam um conjunto próprio, com seu preço específico. No que diz respeito a oferta desportiva, na época do seu lançamento, além da oferta do Eurosport, o mercado português era dominado pelo grupo Olivedesportos, responsáveis pelos canais SportTV, que transmitiam os jogos da liga portuguesa e eram a única alternativa nacional. Durante essa primeira fase, a Benfica TV fez parte do pacote básico oferecido pela MEO.

Essa primeira fase durou desde o seu lançamento oficial, em dezembro de 2008, até julho de 2013. A transição para a segunda fase aconteceu quando a SAD do clube decidiu adquirir 100% do capital da Benfica TV, o canal passou a fazer parte da oferta de todos os operadores de televisão paga em Portugal, e também ele se tornou *premium*, custando 9,90 € por mês (além das taxas básicas). Essa mudança aconteceu porque o Benfica decidiu transmitir os seus jogos através do seu canal de televisão.

Os clubes portugueses negociam os contratos de transmissão dos jogos individualmente, tendo direito a vender os direitos dos jogos disputados no seu estádio. Assim, quando chegou o tempo de renovarem o contrato com a Olivedesportos, que era então a detentora dos direitos, o Benfica queria aumentar os valores recebidos. O futebol português é altamente concentrado, tanto em questões desportivas e mediáticas, em três clubes – Benfica, Porto e Sporting – e assim, a cada renegociação de contratos, os valores eram ajustados de modo que cada um dos três clubes receberia quantias próximas. No entanto, o Benfica é o clube mais popular do país, apresentando maiores índices de audiência, e com base nesses argumentos, o clube considerava que deveria receber mais do que seus rivais. Além disso, os valores pagos pelos direitos do campeonato português eram bem mais baixos do que outras ligas, e o clube desejava aumentar esses valores para poder diminuir as desigualdades a nível continental.

Por isso tudo, o Benfica pedia por uma renovação que rondasse em torno dos 40 milhões de euros, ao invés dos 7,5 milhões que recebiam. Mas a oferta final da Olivedesportos foi de 111 milhões de euros por um contrato de cinco anos, o que daria 22,2 milhões por ano. Ao recusar e decidir transmitir os seus jogos no seu canal de televisão, o Benfica acreditava ser capaz de superar a proposta feita. Depois do primeiro ano de transmissão,

o relatório de contas anual apresentou uma receita bruta de 28,1 milhões de euros, tendo alcançado mais de 300 mil assinantes (Benfica, 2014). No entanto, o documento não apresenta o orçamento da Benfica TV de maneira separada, de modo que não é possível diminuir os custos da receita bruta, mas segundo uma notícia de jornal, depois confirmada pelo presidente da SAD, Domingos Oliveira, a receita líquida da Benfica TV no seu primeiro ano foi de 17,1 milhões de euros. Excluindo os valores conseguidos com as vendas de jogadores e mantendo os valores da receita bruta com o seu canal de televisão, no ano de 2014, as receitas obtidas com a transmissão da televisão foram a principal fonte de rendimentos, superando os prémios de competições europeias (22, 4 milhões de euros) e os patrocinadores (19 milhões de euros).

Outra mudança que marcou essa segunda fase foi a oferta de um segundo canal da Benfica TV. Ao decidir passar os jogos da equipe de futebol principal, a Benfica TV entrou no mercado de canais especializados em desporto, mas a sua diretoria julgava que os 15 jogos por temporada (atualmente a Liga Portuguesa aumentou para 18 equipas, fazendo com que já sejam 17 jogos) não seria atrativo o suficiente para uma subscrição de 9,90 €, tornando mais difícil atingir os objetivos financeiros do canal. Assim, eles compraram os direitos de transmissão do campeonato inglês e o acréscimo de conteúdo motivou a criação de mais um canal para dar espaço ao que se poderia transmitir e justificar a mudança de estatuto, para um canal *premium*.

Apesar dessas diferenças, um elemento importante – salientado por Ouakrat (2012) e que une os “média de clubes” – é a criação de valor. Os clubes de futebol criam e captam valor sobre o mesmo princípio: os seus jogos. Em primeira instância a partir da organização de seus jogos, e depois a partir da produção do desporto mediatizado, isto é, a transmissão dos jogos pelos média. Historicamente, e em tempos presentes, os torcedores-audiência estão dispostos a pagar para assistir aos jogos, mas não necessariamente querem pagar para ter acesso a informação. Depois da revolução digital, a informação ficou ainda mais abundante, com vários média que oferecem os seus conteúdos gratuitamente, motivando ainda mais a falta de vontade de pagar para ter informação, mas ao mesmo tempo, algumas organizações tentam controlar mais a circulação, para que se crie uma economia de raridade, e o seu produto seja valorizado. Quando os clubes de futebol passam a restringir mais o acesso aos seus jogadores e às suas instalações, em benefício dos seus próprios média de clubes, é isso que eles estão fazendo.

A abundância da informação faz com que se crie mais valor em conteúdos exclusivos e no caso do futebol em jogos transmitidos em direto. Um contrato de exclusividade é caro porque significa uma ligação a um fornecedor único, que retira a possibilidade de recorrer a outras soluções. Assim, a contrapartida é pagar um valor que compense a falta de outras fontes de recurso, que acaba sendo vantajoso, pois, tendencialmente, esse tipo de arranjo dá um poder de monopólio ao detentor dos direitos de transmissão. Apesar dos riscos financeiros, a eficácia desse tipo de contrato pode ser resumida em três pontos: eles garantem o valor comercial da difusão de um conteúdo específico; eles atraem telespectadores disponíveis a pagar por esse conteúdo; e eles representam uma forma de recuperar o investimento (Sonnac, 2013).

Ao entrar no mercado de média, os clubes alteram as suas relações com as empresas de comunicação. Historicamente, havia uma relação de parceria – alguns diziam até de simbiose – entre as organizações desportivas e as empresas de comunicação, que viu crescer a importância do espetáculo desportivo, principalmente sob a influência da televisão. Contudo, ao criar seus próprios veículos de comunicação, os clubes de futebol alteram parte dessa dinâmica, pois passam a se posicionar ao lado das empresas de comunicação no mercado de média.

Com a adoção de um modelo de canal privado pago, a Benfica TV estabelece com outros média tradicionais uma relação clara: concorrência. De forma mais direta, com outros canais de televisão especializados em desporto, há uma competição pela audiência não só nos horários de jogos do Benfica, mas também em relação aos outros eventos desportivos transmitidos pelo canal. Para tornar a situação ainda mais intensa, o seu concorrente direto – SportTV – era o antigo detentor dos direitos de transmissão e que dominava o mercado desportivo audiovisual português quase que de maneira monopolista.

Indiretamente, a Benfica TV também concorre com outros veículos de comunicação. Há uma disputa pela informação desportiva. O “furo jornalístico” ou a informação exclusiva tem um valor mais elevado no mercado de notícias, e como tal, a Benfica TV quer ter uma posição de destaque nesse cenário, se tornando a fonte de informação sobre o clube.

Essa busca por uma posição de destaque vai contribuir para implementação de mecanismos de controle da informação, ainda mais considerando a grande atenção que o Benfica, como clube mais popular do país, recebe. Nos dias de jogos no Estádio da Luz, quando a Benfica TV transmite as partidas, os jornalistas da Benfica TV têm exclusividade na hora de fazer

as *flash interviews* e o treinador do clube fala em primeiro lugar para um jornalista do canal. Só depois, que os treinadores das duas equipes vão para a sala de imprensa para as coletivas do pós-jogo. Há aqui uma dupla função: por um lado o clube utiliza técnicas de assessoria de comunicação na relação com a imprensa, controlando como e em quais condições a informação sai do clube, e ao mesmo tempo favorecendo uma determinada empresa de media, a Benfica TV, que vem a ser também propriedade do clube.

Como consequência da profissionalização do setor de comunicação dos clubes de futebol, nota-se um afastamento entre os jornalistas e o mundo desportivo. Se antes, esses profissionais de média podiam frequentar mais livremente os espaços internos de um estádio e conviviam próximos aos jogadores, hoje em dia, o acesso é muito mais restrito. O papel tradicional do jornalista era aproximar o público de atletas e de seus clubes favoritos, mas com a comunicação digital, as organizações podem fazer essa ligação diretamente.

Os média de clubes podem reforçar o trabalho feito pelo clube em criar uma verdadeira comunidade e um espaço de troca entre os torcedores. Mas tal como há um risco que o excesso de publicidade na programação afaste o público nos média tradicionais, é preciso ter em conta que se os valores dos clubes se perderem, ou se os torcedores não se sentirem identificados, pode haver uma debandada. Manter uma ligação com a sua base de fãs é essencial para um clube de futebol. Com a digitalização, as organizações desportivas passam a prescindir de intermediários tradicionais no processo de comunicação, podendo ter uma ligação mais direta com o seu público.

No entanto, a televisão ainda possuiu grande poder sobre a gestão do futebol. Para a televisão, o controle e a distribuição dos conteúdos são um aspecto central do seu modelo de negócios, do qual faz parte a exclusividade na exploração das imagens a serem transmitidas. Uma vez que grande parte do financiamento da modalidade é custeada pela venda dos direitos de transmissão, esse é um ponto determinante para a exploração dos média de clubes e a implementação dos seus modelos de negócios, pois a imagem é um aspecto e um produto central na sua comercialização, tornando-se muito dependente de como estão negociados os direitos de transmissão.

Como as receitas de televisão correspondem ainda a cerca de um terço dos rendimentos da maior parte dos grandes clubes europeus, a TV ainda está longe de perder o seu papel de destaque e ser suplantada pelos média de clubes. Nesse sentido, o exemplo do Benfica é bastante representativo dessa situação: após três anos explorando os seus próprios direitos,

transmitindo os jogos em direto em seu canal de televisão, o clube decidiu vender os direitos de transmissão para uma outra empresa, em um valor recorde de cerca de 40 milhões de euros por ano¹.

De qualquer modo, os meios de comunicação do clube passam a competir com outros média pela exclusividade da informação. Os média de clubes são o principal veículo para a palavra oficial da instituição, dando em primeira mão os anúncios de contratações e outras possíveis informações relacionadas ao jogo e ao clube. Além disso, com um universo desportivo altamente controlado, materiais exclusivos, principalmente quando envolvem jogadores de alto nível, são objetos de grande procura.

Podemos concluir que a informação guarda uma função estratégica que está contida na produção dos conteúdos dos média de clubes. Seja entretenimento ou diversão, os materiais produzidos servem para ajudar a vender outros serviços e produtos do clube, pois acabam fazendo uma promoção cruzada dessas outras atividades. Informações sobre os jogos servem para criar mais expectativa e aumentam a capacidade de atrair público para os estádios ou para a transmissão televisiva de encontros, assim como conteúdos que ajudam a dar mais visibilidade aos patrocinadores do clube, criando mais um espaço de exposição para as suas marcas e permitindo uma valorização nos contratos estabelecidos com o clube. Portanto, podemos entender que apesar de não ser pago pelo consumidor, a informação que é oferecida de maneira gratuita serve como plataforma de divulgação e promoção do clube.

Assim, a criação da Benfica TV é representativa das mudanças que ocorrem no espaço mediático. Em um momento de crise dos média e do jornalismo, é preciso achar novos modelos de negócio, abrindo espaço para mais influência do marketing e da gestão nas rotinas diárias dos produtores de informação e conteúdo. Ao mesmo tempo, a comunicação não está restrita aos média. Diversas organizações, entre elas os clubes de futebol, passam por um processo de mediatização, tendo a possibilidade de se comunicar diretamente com o seu público-consumidor, e adotando a lógica de produção dos média.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

¹ Retirado de <https://www.publico.pt/2015/12/02/desporto/noticia/benfica-vende-direitos-televisivos-por-400-milhoes-de-euros-1716294>

- Benfica (2014). *Relatório de contas Sport Lisboa e Benfica, SAD 2013/2014*. Retirado de <http://www.slbenfica.pt/Portals/o/Documentos/RelatorioContasBenficaSAD20132014.pdf>
- Boyle, R. & Haynes, R. (2004). *Football in the new media age*. Londres: Routledge.
- Helland, K. (2007). Changing sports, changing media: mass appeal, the sports/media complex and TV sports rights. *Nordicom-Information*, 29(2), 105-119. Retirado de <http://www.nordicom.gu.se/en/tidskrifter/changing-sports-changing-media-mass-appeal-sportsmedia-complex-and-tv-sports-rights>
- Ouakrat, A. (2012). Le concept des modèles d'affaires: éléments de définition et état de l'art. In P.-J. Benghozi (Ed.), *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.
- Sonnac, N. (2014). L'écosystème des médias. *Communication*, 32(2). DOI: 10.4000/communication.5030
- Souaneff, K. (2013). *Le journalisme sportif pris au jeu: sociologie des principes légitimité professionnelle*. Tese de Doutoramento, Université Paris-Dauphine, Paris, França.
- Wenner, L. A. (1989). Media, sports, and society: the research agenda. In L. A. Wenner (Ed.), *Media, sports, and society* (pp. 13-48). Newbury Park, CA: Sage.

Citação:

Borges, F. (2018). Benfica TV: novas configurações no espaço mediático. In M. Oliveira & S. L. Évora (Eds.), *Livro de atas do XII Congresso da Lusocom – Cibercultura, regulação mediática e cooperação* (pp. 359-369). Braga: CECS.