



Media de Clube: novos modelos de negócio para os me- dia desportivos

Fernando Vannier Borges¹.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Resumo: Com a criação de canais de comunicação dos clubes de futebol, o mercado sofre uma reconfiguração de modo que a análise do seu modelo de negócio pode ser uma ferramenta para avaliar a pressão comercial na produção de conteúdos desportivos. Adotou-se uma metodologia de análise de casos e comparação entre três clubes (Benfica, Botafogo e Paris Saint-Germain) com a meta de avaliar diferentes mercados e níveis de modernização distintos, possibilitando reconhecer semelhanças e divergências, associadas aos respetivos contextos e permitindo uma generalização. Do ponto de vista económico, os *media* de clube reproduzem a estrutura dos *media*, reforçando o papel da informação como um elemento central na economia dos *media* digitais.

Palavras-chave: *media* de clube; modelos de negócio; *media* desportivos; clubes de futebol; economia dos *media*.

1. Introdução

Já é plenamente aceite que o jornalismo vive um momento de mutações. Há, ao mesmo tempo, uma crise de valores, de identidade e financeira. Atualmente, surgem novas formas de produção da informação, processos de convergência digital e especula-se a falência do modelo de negócios tradicional da imprensa (Pereira e Adghirni, 2011). Dentro dessas transformações que também afetam a formação e identidade profissional

¹ Fernando Vannier Borges é Gestor da Ciência e Pesquisador no Centro de Pesquisa e Estudos Sociais, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. É doutorado em Ciências da Informação e Comunicação, pela Université Panthéon-Assas (Paris II). E-mail: fvsborges@outlook.com

dos jornalistas, vamos nos ater às mudanças económicas no mercado de *media*, em particular na sua relação com o desporto.

Com a maior presença de técnicas de marketing e a influência da lógica mediática, os clubes de futebol viram a oportunidade de criar veículos e canais próprios de comunicação, denominados *media* de clube. Para efeitos de enquadramento, vamos considerar os *media* de clube como plataformas de comunicação geridas pelos clubes de futebol. Podendo funcionar em diferentes tipos de media, 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 (Borges, 2019).

Os *media* de clube configuram uma nova fronteira no mercado de trabalho para jornalistas e produtores de conteúdo, de modo que a análise do seu modelo de negócio pode ser uma ferramenta para avaliar a pressão comercial no mercado dos media. Adotou-se uma metodologia de análise de casos e comparação entre três clubes estudados: Benfica, Botafogo e Paris Saint-Germain. O ambiente do futebol não é homogéneo e diferentes clubes apresentam distintos níveis de modernização e capacidade de gerir a sua própria imagem e comunicação, fazendo com que ainda não exista um modelo padrão de gestão. Com a análise comparativa pode-se avaliar diferentes mercados e níveis de modernização distintos, possibilitando reconhecer semelhanças e divergências, associadas aos respetivos contextos e permitindo uma generalização.

Cada um dos clubes escolhidos apresenta singularidades que enriquecem a comparação: o Benfica é o clube mais popular de Portugal, com cerca de 50% da simpatia da população nacional; representativo de seu contexto, o Botafogo é um clube brasileiro que está num país onde o futebol tem um grande destaque comercial e mediático, mas que se encontra atrasado no processo de modernização; e o PSG é um clube francês que através de suas estrelas e recursos financeiros domina o cenário local, mas mira o global. Neste trabalho, vamos analisar a criação e os modelos de negócio dos *media* de clube. Primeiro vamos contextualizar as condições que contribuíram para o seu surgimento. Em segundo, serão apresentados os resultados das análises dos três clubes, seguidos de uma discussão para chegar a uma definição do modelo de negócios dos *media* de clube, para entender qual a função da informação na economia dos *media* desportivos.

2. Mudanças no mercado de medias desportivo

A organização dos *media* está em plena mutação. Sob o efeito de transformações económicas, sociais e tecnológicas, é preciso questionar quais serão as respostas dadas à essas questões e quais as suas consequências. Esse novo cenário caracteriza-se por uma multiplicação da oferta de conteúdos, sobretudo audiovisual, disponibilizados de forma menos linear e sob demanda. Essa mudança de paradigma coloca em causa o modelo económico tradicional dos *media* (Sonnac, 2013).

Para justificar a intervenção do Estado no consumo, na produção e distribuição de bens aos consumidores, estabeleceu a distinção entre bem privado e bem público. A informação que pode ser consumida por um número não arbitrário de pessoas é considerada como um bem público puro se ela for gratuita. Outra forma de ver a informação é como um bem de experiência, na medida em que só se sabe o seu valor depois que é consumido. Por isso, se impõe que existam indicadores da possível qualidade e que possa gerar interesse de consumo (Sonnac e Gabszewicz, 2013).

Para os *media* de massa, o produto mediático é um bem híbrido, sendo ao mesmo tempo o suporte de uma mensagem informacional e uma mensagem publicitária. A mensagem informacional se define pela distinção entre informação e notícias, a primeira é a produção de conteúdo que possa ser codificado em informação digital (seja um livro, um filme, fotografia, etc), enquanto a segunda é a informação escolhida por um intermediário e colocada à intermediação por outras pessoas, através do mercado, portanto torna-se uma mercadoria. A mensagem publicitária corresponde a uma comunicação que tem por objetivo a promoção de um objeto ou serviço para potenciais compradores. Para esses dois tipos de mensagem existem dois tipos de mercado: dos *media* e o publicitário (Sonnac e Gabszewicz, 2013).

A relação entre os *media* e o mundo desportivo sempre foi centrada na sua simbiose. Os *media* lucram com a alta atração exercida pelo desporto, enquanto as instituições desportivas conseguem mais visibilidade para as suas ações, aumentando as suas receitas através de verbas publicitárias e maior afluência do público. Com a abertura no mercado das telecomunicações, a partir dos anos 1980, o crescimento exponencial dos

valores pagos pelos direitos de transmissão fazia parecer que essa era uma relação perfeita entre ambos (Rowe, 1996; Boyle e Haynes, 2009; Andreff, 2012). No entanto, na virada do século os valores pagos e pedidos pareciam ter alcançado um patamar fora da realidade, de modo que algumas empresas vieram a abrir falência depois de assegurarem direitos para competições desportivas. Preocupados em não conseguir manter o nível de gastos com os quais haviam-se acostumado, os clubes passaram a preparar o terreno para possíveis mudanças (Boyle e Haynes, 2004).

Paralelamente, a transformação do futebol em grande negócio fez com que os departamentos de marketing dos clubes crescessem. Eles entenderam que o serviço desportivo tem algumas particularidades (emoção, ambiente, participação ativa do consumidor e uma dimensão simbólica) e que apesar de a televisão ter modificado o modelo financeiro do futebol, ainda é importante investir no seu produto original, isto é, o espetáculo no estádio (Desbordes e Richelieu, 2011). Investindo no jogo e reconhecendo o valor da sua transmissão televisiva, os clubes viram que havia espaço para sinergias com possibilidades de integrações verticais e congêneres na cadeia de produção e assim, aos poucos, decidiram passar a exercer maior controle sobre a produção de conteúdos informativos.

A entrada dos clubes de futebol no mercado dos *media* só é possível graças à revolução digital. A digitalização é um elemento que transforma completamente a economia dos *media*. 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 (Sonnac e Gabszewicz, 2013). 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. Isso acontece porque as redes de distribuição dos novos *media* permitem que os clubes tenham mais controle e poder sobre os seus direitos de transmissão e outros produtos associados a sua propriedade intelectual (Boyle e Haynes, 2004).

A informação passa a estar no centro dessa nova economia digital. Há ainda uma forte inclinação a convergência, dissolvendo as fronteiras entre os diferentes atores do mercado que passam a usar a informação como ferramenta para vencer a concorrência.

Ao mesmo tempo, a informação perde seu valor económico – graças à abundância de ofertas gratuitas – e há uma alteração na hierarquia: jornalistas perdem espaço frente a novas vozes do universo digital. No que diz respeito a demanda, os hábitos de consumo mudam e se ajustam a uma oferta multiplataformas, uma era do *ATAWADAC* (*Any time, Any Where, Any Device, Any Content*). Mesmo a televisão, que era vista como um tipo de *media* que permitia uma baixa interação com o público, oferece serviços que personalizam a experiência televisiva, deixando o telespectador independente da grade de programação. Os novos modos de difusão e consumo deixam a audiência mais dispersa, fragmentada e alargada. Os desafios atuais giram em torno da multiplicidade de suportes, a volatilidade dos consumidores, o consumo simultâneo de vários medias e aumento de um público de “nativos digitais”, que apresentam comportamentos completamente diferentes (Sonnac e Gabszewicz, 2013).

O Manchester United foi o primeiro clube a lançar o seu canal de televisão, em 1998. O clube 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 (Boyle e Haynes, 2004). Cada clube dará respostas a esses desafios à sua maneira. A identidade do clube, bem como os seus contextos sociais e económicos são elementos fundamentais para determinar a maneira como cada organização vai desenvolver os seus modelos e estratégias.

3. A organização dos *Media* de Clube

O jogo de futebol é o principal produto de um clube e suas principais fontes de renda são a venda de bilhetes, os contratos de direitos de transmissão e contratos de patrocínio (Andreff, 2012). A partir dos jogos, identificam-se duas maneiras de rentabilização: através de negócios conexos (venda de merchandising, serviços no estádio, etc.); e explorando a produção de informação desportiva que se cria a partir de um jogo. Considerando que grande parte dos recursos de um clube são oriundos dos contratos de televisão, esse é um ponto central para a exploração dos *media* de clube e a implementação dos seus modelos de negócios.

Em 2007, após a renegociação dos contratos de transmissão da *Ligue 1* (Liga Francesa de Futebol), o Paris Saint-Germain pode lançar o seu canal. O clube passou a ter o direito de explorar a imagem dos seus jogos, sendo permitido a reprodução de resumos dos jogos, a difusão em diferido dos jogos a partir da meia-noite de domingo para a segunda dos jogos disputados no final de semana e nos dias do jogo, para a partida disputada no meio da semana. Os jogos estão disponíveis com narração em Inglês, Francês e Espanhol para que possa alcançar públicos onde a *Ligue 1* não é transmitida.

A PSG.TV está organizada em um modelo “*freemium*” online, em que parte do conteúdo é considerada “*premium*”, e portanto pago, e outra parte é gratuita. Os conteúdos pagos são os jogos inteiros e os resumos alargados de 10 minutos. A relação entre produtos gratuitos e produtos pagos ainda se mostra suscetível a mudanças: ao longo da pesquisa, o modelo de pagamento e a quantidade de conteúdo gratuito acabou mudando. Segundo o diretor do departamento de *media* do PSG, financeiramente, o objetivo é que a produção seja rentável, sem que haja necessidade de gerar lucro para o clube.

Além disso, a PSG.TV está disponível apenas na Internet. A escolha desse formato visa alcançar um público diferente. Lançando um canal de televisão, haveria uma concorrência direta com outros canais de televisão especializados em desporto, onde já existe muito conteúdo sobre o PSG, levando a uma sobreposição da oferta. Outras vantagens, apresentadas pelo diretor do canal, foram os baixos custos de produção para Internet (quando comparados à televisão) e a possibilidade de atingir um público internacional. Ao se posicionar na Internet, o clube aumenta a presença em diferentes suportes e pode alcançar um público que não tem, ou não quer ter, acesso a televisão.

Com o Benfica, o processo foi semelhante, porém dividido em três etapas. 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-se pronunciado a respeito desse 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 e das camadas jovens de futebol.

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*. Essa mudança aconteceu porque o Benfica decidiu transmitir os seus jogos através do seu canal de televisão. Em 2015, o Benfica vendeu à NOS os direitos de transmissão dos seus jogos e do seu canal de televisão, por uma verba de 400 milhões de euros, dando início a uma nova etapa para o canal (Candeias, Campos e Nobre, 2015).

Os clubes portugueses negociam os contratos de transmissão dos jogos individualmente, tendo direito a vender os direitos dos jogos disputados no seu estádio. Na hora de renovar o contrato com a empresa que detinha os direitos de transmissão, não houve acordo nos valores: o Benfica julgava que a sua popularidade e capacidade de atrair audiência não estavam sendo devidamente recompensados. Assim, o clube acreditou que a exploração dos direitos por conta própria seria mais lucrativa (Nobre e Candeias, 2012).

Durante o primeiro ano em que a Benfica TV transmitiu os jogos do clube, o seu lucro ficou aquém do que havia sido oferecido na renovação do contrato. A oferta final havia sido de 22,2 milhões de euros por ano, num contrato de cinco anos, enquanto o lucro aproximado da BTV foi de 17,1 milhões de euros (Sousa, 2014a; Sousa, 2014b). Esse valor foi estimado por um jornal e, posteriormente, confirmado pelo presidente da SAD. O caminho a esse número se deu dessa maneira pois o relatório de contas do clube não apresenta os custos e receitas da BTV de forma discriminada, assim, a receita bruta de 28,1 milhões precisa sofrer a dedução dos investimentos feitos em recursos humanos, tecnológicos e na compra de outros conteúdos. Excluindo os valores conseguidos com as vendas de jogadores e considerando apenas os valores brutos, 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 o patrocínio (19 milhões de euros).

Outra mudança significativa foi a oferta de um segundo canal da Benfica TV. Ao decidir passar os jogos da equipe de futebol principal, a Benfica TV julgava que os 15 jogos por temporada (atualmente a Liga Portuguesa aumentou para 18 equipes, fa-

zendo com que já sejam 17 jogos) não seria atrativo o suficiente, tornando mais difícil atingir os objetivos financeiros do canal. Assim, eles adquiriram os direitos de transmissão do campeonato inglês e o acréscimo de conteúdo motivou a criação de mais um canal para justificar a mudança de estatuto. Para o diretor do canal, a mudança para um canal premium representou uma mudança de estatuto, deixando de ser um canal só do Benfica para se aproximar mais de um canal de desporto.

Já o Botafogo adotou um modelo completamente gratuito. Como o clube não possui os direitos de transmissão dos jogos, nem da utilização de resumos e lances dos jogos da equipe principal de futebol, não há grandes conteúdos que motivem a criação de barreiras de acesso (paywall). Assim, o clube decidiu estruturar os seus veículos de *media* com base em plataformas de conteúdo gratuito, nomeadamente os canais do YouTube, Instagram, Twitter e as páginas de Facebook. A “Botafogo TV” é um canal de vídeos que vão sendo colocados na página de internet do clube e nas suas redes sociais. Toda essa parte de comunicação e medias está inserida dentro do departamento de marketing do clube.

O modelo do Botafogo tem dois pilares de base: a valorização do site e a implementação de uma cultura empresarial. Um dos responsáveis pela gestão da comunicação no Botafogo reconheceu que a estrutura cresce junto com o sucesso do site: com mais acessos e visibilidade, há uma necessidade de investir na equipe e nos recursos disponíveis. A página do clube é a sua principal porta de entrada, vital nas relações com adeptos – através das redes sociais – e com jornalistas – transformando o site em uma fonte essencial de informação sobre o clube.

A segunda questão é que o modelo de organização implementado não utilizou outras referências externas concretas como base, mas sim foi adaptado às necessidades do clube, tendo como linhas guias o mundo empresarial. Diretores não-remunerados, que possuíam experiência profissional no mercado financeiro e empresarial passaram a implementar modelos com uma mentalidade corporativa, organizando as funções no clube e estruturando o departamento de marketing. Para o diretor de marketing, o clube entendeu que era muito importante criar um ambiente profissional dentro do clube, que hoje é dividido em núcleos de atuação, que vão se ajustando de acordo com a necessi-

dade do clube. A última alteração foi o reforço do núcleo de comunicação, que conta com profissionais para a comunicação corporativa e para o jornalismo.

A inovação e a construção de um modelo próprio foram pontos em comum aos três clubes pesquisados. Os entrevistados reconheciam estar participando de um processo de criação de algo novo – um canal de um clube de futebol em oposição a veículos tradicionais de *media* – e, por isso, com muito terreno para avançar e ainda muito sujeito a mudanças. Igualmente, os entrevistados apontaram para a criação de um modelo de *media* que atendesse as necessidades do clube e se ajustasse às realidades de cada um.

4. Em busca de um modelo de negócios

Apesar de cada clube analisado apresentar modelos diferentes, é possível chegar a elementos comuns que identificam o modelo de negócio dos *media* de clube. Os grandes clubes de futebol veem a exploração das novas (e velhas) medias como uma maneira de rentabilizar a sua propriedade intelectual, mas o modelo de negócios ainda não está consolidado e as expectativas otimistas relativas à Internet não ajudaram a firmar modelos de negócios viáveis. Mesmo assim, os clubes levaram a estratégia adiante, pois acreditavam que com o tempo, aqueles que estivessem mais bem estruturados poderiam assegurar uma forma lucrativa de se relacionar com os fãs (Boyle e Haynes, 2004).

Ouakrat (2012) chama atenção para o fato de que o conceito de modelo de negócios passou a ser muito usado devido a sua relativa plasticidade. Para o autor, o conceito é pouco definido ou nem é definido de todo, pois acabou por se tornar um lugar-comum para falar de novas formas de gestão a partir da revolução digital. Antes, portanto, vale definir, segundo Ouakrat (2012) de que se trata o conceito: um modelo de negócios descreve a criação e a captação de valor por uma empresa. Ele entrelaça múltiplas dimensões que atravessam a organização de uma empresa, a maneira de criar e captar valor no mercado e a cooperação entre concorrentes. Seria redutor considerar que os modelos de negócio são simples modelos de transações ou de receitas, pois eles também se relacionam com infraestrutura técnica da produção, modalidade económicas de financiamento e a estruturação da relação com os clientes.

Podemos entender que a forma como o clube lucra com o seu modelo de negócios é apenas uma pequena parte de um todo mais importante. Uma vez que o futebol, enquanto atividade económica, é bastante particular, o mesmo pode se dizer dos *media* de clube. Tal como na gestão dos clubes de futebol, onde a maximização da utilidade é mais relevante que a maximização dos lucros (Dobson e Goddard, 2011), o mesmo é válido para os seus *media*. Seguindo o exemplo da gestão das organizações desportivas, não há um único caminho a percorrer em direção ao sucesso: cada clube busca um modelo próprio, que esteja de acordo com as suas próprias demandas e realidades locais.

Um fator que aumenta a liberdade em busca de um modelo próprio é a falta de concorrência direta: como suas audiências são compostas por torcedores, não há uma preocupação aguda em disputar a atenção do público com outros *media* de clube. O Benfica decidiu por um modelo de assinaturas, com maior clareza na sua definição económica, que tinha o claro objetivo de compensar as receitas da venda de direitos de TV. Do outro lado, como PSG e Botafogo tinham contratos já estabelecidos para a emissão dos seus jogos, os *media* de clube tinham outros objetivos. No clube francês a meta era a internacionalização da sua marca e chegar a um público jovem que não consome Televisão. No caso do Botafogo, havia uma estratégia de dinamização do seu site e uma dupla função política, internamente com os sócios do clube e externamente com fãs e imprensa.

Apesar dessas diferenças, um elemento que une os *media* de clube é a criação de valor através dos seus jogos. Em primeira instância, os jogos nos estádios, mas também pela transmissão dos jogos pelos *media*. A abundância da informação faz com que se crie mais valor em conteúdos exclusivos e, no caso do futebol, em jogos transmitidos ao vivo. Um contrato de exclusividade é valioso 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 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).

A produção de conteúdos também passa a ser organizada em função do investimento feito na aquisição de direitos de transmissão. As notícias sobre os jogos estão entre as ferramentas mais eficazes para a promoção do espetáculo desportivo. Quando jornais, estações de rádio, canais de televisão e páginas da web produzem textos sobre o assunto, direta ou indiretamente, eles promovem o evento. Embora haja contradições ao papel de uma imprensa crítica e independente, esse comportamento é visto na transmissão de eventos desportivos e na cobertura feita pelos *media* tradicionais (Helland e Solberg, 2007), mas que também serve aos *media* de clube. Assim, as informações produzidas pelos canais de clube servem também para promover o clube e seus jogos, assim como ajudam a dar mais visibilidade aos patrocinadores do clube, criando mais um espaço de exposição para as suas marcas e permitindo uma valorização dos contratos.

A organização dos *media* de clube permite posicioná-los dentro do ecossistema dos media. Economicamente, os *media* se posicionam num mercado de duas faces. Por um lado, os medias propõem conteúdos aos consumidores, que, por sua vez, atraem os anunciantes. Assim, os editores buscam oferecer um material de qualidade, ao mesmo tempo que querem rentabilizar a sua audiência. Eles capitalizam de duas maneiras diferentes: através da venda aos leitores (por meio da assinatura dos serviços) e por meio da venda de espaço publicitário (Sonnac e Gabszewicz, 2013).

Outra característica da economia dos *media* que se pode também transpor para os *media* de clube é sua estrutura de custo atípico. Em outras palavras, a fabricação do primeiro exemplar apresenta um custo altamente elevado e que se mantém quase igual, não importando o número de exemplares produzidos. Em contrapartida, o custo de reprodução dessa primeira cópia é bastante baixo, com custo marginal que tende a zero (Sonnac, 2013). Clubes com menor penetração de mercado, como o Botafogo, terão mais limitações à sua capacidade de investimento.

Tendo em conta que a cadeia de produção do espetáculo desportivo inclui a sua vertente mediatizada, a criação de canais próprios permite aos clubes uma integração vertical nesse processo. A verticalização possibilita uma economia de escala fruto de ações combinadas, uma vez que aproveita-se da organização dos jogos por parte dos clubes. Dentro da economia dos *media* há uma forte tendência a verticalização, com

meta de controlar melhor a circulação e distribuição de seus bens, permitindo maior flexibilidade na gestão da demanda e na relação com o público (Hesmondhalgh, 2002).

A comunicação direta com os seus fãs é um dos elementos centrais na criação dos *media* de clube. Desenvolvido com base em estratégias de marketing, os canais de clube podem ser comparados aos *media* de empresas, que são produtos editoriais híbridos que mesclam a informação e a comunicação (Estienne, 2007) e que desenvolvem a marca do clube. Assim, os seus modelos de negócio estão inseridos nas estratégias ampla de marketing do clube, assim como as informações produzidas devem contribuir para a construção da imagem do clube.

Sonnac (2013) chama atenção que dentro do ecossistema dos *media*, há uma variedade de configurações tarifárias, a partir dos quais três modelos de negócios distintos coexistem: o modelo “gratuito”, onde os anunciantes asseguram a integralidade do financiamento do acesso dos consumidores; o modelo “pago”, que se opõe ao primeiro, onde só os consumidores que pagam podem ter acesso aos conteúdos; e o modelo “*freemium*”, que é uma mistura entre os dois modelos anteriores, com uma parte de acesso gratuita (*free*), e outra parte de conteúdos pagos (*premium*). Curiosamente, na análise empírica, vimos que cada um dos três clubes adotou um modelo: Botafogo é “gratuito”, Benfica é “pago” e o PSG é “*freemium*”.

Apesar da aproximação ao mercado de *media*, permitida pela diminuição das barreiras de entrada geradas pela revolução digital, existem ainda características que restringem a ação de certos atores no mercado dos *media* desportivos. Da mesma forma que o modelo de negócios baseado na compra dos direitos de transmissão com exclusividade por períodos relativamente longos inibe a participação de empresas menores - pois apenas as grandes firmas são capazes de desembolsar os recursos necessários para assinar tais contratos -, a dimensão dos clubes, o seu poder político e a sua capacidade de atrair audiência e torcedores é determinante, pois influencia a negociação de contratos com as empresas de comunicação (ditando o acesso que se tem sobre a circulação das imagens dos jogos) e permite dimensionar as formas de capitalizar do seu modelo.

O sucesso da Benfica TV, tendo sido capaz de rivalizar com uma televisão paga em termos de geração de receitas, só foi possível graças à proporção de fãs do clube no território nacional, onde ronda os 50% da população. Da mesma maneira, estando entre

os 10 clubes mais ricos do mundo, o PSG pode investir em jogadores internacionais que aumentam a sua capacidade de atrair audiências globais, que podem ser exploradas pelo canal do clube através da difusão de conteúdos em diferentes línguas. No caso do Botafogo, a sua fragilidade financeira e a falta de domínio sobre os direitos de imagem dos jogos faz com que o clube opte por um caminho alternativo, usando plataformas digitais gratuitas e produzindo conteúdos de bastidores dos jogos, sem a possibilidade de mostrar os elementos dos jogos.

Mesmo que a criação dos *media* de clube tenha sido motivada para minimizar a dependência dos clubes face aos conglomerados mediáticos (Borges, 2017), a televisão continua a ser a principal parceira das organizações desportivas. A consolidação do digital não significa o fim da TV, mas apenas novas formas de consumo e novos rituais de utilização. Para Hutchins e Rowe (2012), a TV continua a ser o principal ator do mercado, sendo apenas necessário fazer a distinção entre os diferentes tipos de tela e quais os mais importantes. Dentro dos casos analisados, o contrato entre o Benfica e a NOS veio comprovar que a televisão ainda é a principal parceria dos clubes de futebol. Enquanto a TV for uma grande fonte de renda, o desenvolvimento e a competição de formas alternativas de *media* estarão sujeitas a força dessa relação entre clubes e empresas de *media*.

5. Conclusão

O estudo dos *media* de clube permite a exploração de uma nova subdivisão dentro do mercado mediático, que se encontra mais alargado como efeito das evoluções tecnológicas. Contudo, o processo de mediatização dos clubes não é uniforme. A estrutura e organização dos *media* de clube se diferenciará de acordo com o grau de modernização e a posição no mercado da instituição. Clubes mais avançados no processo de modernização terão uma maior perceção da importância da comunicação, refletindo-se em uma maior especialização na distribuição de funções da sua equipe de profissionais, bem como no volume de investimento feito em recursos físicos e humanos.

Enquanto atividade, os *media* de clube estão subordinados à economia do futebol e à economia dos *media*. Por um lado servem aos interesses do clube, contribuindo

para a maximização da utilidade, através da busca por vitórias, ligação com os fãs e outras estratégias de marketing. Por outro lado, organizam-se como outros media, através de uma economia em um mercado de duas faces, com estrutura de preço atípico e variação tarifária. Assim, a sua viabilidade está ligada ao clube, dado que as suas metas, capacidade de investimento e estratégias são determinadas de acordo com a política da instituição. O número de torcedores do Benfica é determinante para o sucesso financeiro da Benfica TV, assim como um plantel recheado de jogadores internacionais contribui para a difusão internacional da PSG.TV, enquanto a precária situação financeira do Botafogo e sua dependência económica face aos detentores dos direitos de transmissão da Liga Brasileira limitam as suas possibilidades.

Embora possam variar, os modelos de negócio dos *media* de clube têm um elemento em comum: a valorização do espetáculo desportivo. O jogo de futebol é o principal produto de um clube, e a partir dele que emana a produção de valor. Com audiências mais segmentadas, conteúdos exclusivos ganham importância económica, por isso os clubes passam a exercer maior controle no fluxo de informação para criar uma economia de raridade e valorizar o seu produto – desde jogos a entrevistas com jogadores. Assim, seja para a exploração através dos próprios veículos, ou para a venda a outras empresas de comunicação, a partir do momento que os *media* de clube se assumem como principal interface entre a organização desportiva e a sociedade, ele terão um importante papel no controle e circulação da informação.

Com a crise económica dos *media* e as fronteiras porosas entre as organizações desportivas e os meios de comunicação, os clubes de futebol viram uma oportunidade de formar seus canais próprios. Enquanto atividade, os *media* de clube organizam-se de maneira análoga aos outros media. Se do ponto de vista económico, os *media* de clube reproduzem a estrutura dos media, importará saber qual o impacto nas rotinas de produção e no perfil dos profissionais de comunicação que são contratados pelos *media* de clube. Para o mercado de trabalho, esse tipo de veículo surge como novas oportunidades dentro do jornalismo desportivo.

A informação é um elemento central na economia dos *media* digitais. Ela serve como diferencial na concorrência entre operadoras e como elemento de agregação do público, sendo fundamental em mercados cada vez mais fragmentados e segmentados.

Em um mercado, sob influência do digital, onde as audiências estão difusas e o consumo é feito sob demanda, a informação desportiva ganha ainda mais relevância, pois a emissão ao vivo do futebol está entre os poucos produtos capazes de reunir grandes contingentes de público no mesmo horário e local. Assim, graças às portas abertas pela digitalização e com intuito de diversificar receitas, os *media* de clube poderão explorar formas alternativas de comunicação e segmentos não explorados do mercado.

Referências

- ANDREFF, W. **Mondialisation économique du Sport**. Bruxelas: DeBoeck, 2012.
- BORGES, F. Benfica TV: Taking Control of the Communication Process. In García B., Zheng J. (eds) **Football and Supporter Activism in Europe. Football Research in an Enlarged Europe**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2017.
- BORGES, F. Soccer Clubs as Media Organizations: A Case Study of Benfica TV and PSG TV. **International Journal of Sports Communication**, v.12, n.2, p.275-294, 2019.
- BOYLE, R.; HAYNES, R. **Football in the new media age**. Londres: Routledge, 2004.
- BOYLE, R.; HAYNES, R. **Power Play: Sport, The Media and Popular Culture**. Edinburgo: Edinburg University Press, 2009.
- CANDEIAS, P.; CAMPOS, A.; NOBRE, A. 'História de um negócio milionário: €400 milhões pelos jogos do Benfica'. Expresso, Lisboa, 1 dez. 2015. Disponível em: <<https://expresso.sapo.pt/desporto/2015-12-01-Historia-de-um-negocio-milionario-400-milhoes-pelos-jogos-do-Benfica#gs.Z=QeHMw>> Acesso em: 2 fev 2016.
- DESBORDES, M. ; RICHELIEU, A. **Néo-marketing du sport**. Bruxelas: Editions De Boeck, 2011.
- DOBSON, S.;GODDARD, J. **The Economics of Football**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.
- ESTIENNE, Y. **Le journalisme après Internet**. Paris : L'Hartman, 2007.
- HELLAND, K.; SOLBERG, H. Journalism – an instrument to promote TV sports rights? In DESBORDES, M. (dir.), **Marketing and Football: an international perspective**. Oxford: Elsevier, 2007.
- HESMONDHALGH, D. **The Cultural Industries**. Londres: Sage, 2002.
- HUTCHINS, B.; ROWE, D. **Sport beyond television: the internet, digital media and the rise of networked media sport**. Londres: Routledge, 2012.
- NOBRE, A.; CANDEIAS, P. 'Benfica recusa 111 milhões da Sport TV'. Expresso, Lisboa, 6 mar. 2012. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/desporto/benficarecusa-111-milhoes-da-sport-tv=f709520>> Acesso em 2 fev 2016.
- OUAKRAT, A. Le concept des modèles d'affaires: éléments de définition et état de l'art. In Benghozi, P. (dir.) **Entreprises culturelles et internet: Contenus numériques et modèles d'affaires innovants**. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication, GIS Culture-Médias & Numérique, 2012.
- PEREIRA, F.; ADGHIRNI, Z. O jornalismo em tempo de mudanças estruturais. **Intexto**, v.1, n.24, p.38-57, 2011.
- ROWE, D. The global love-match: Sport and Television. **Media, Culture & Society**, v.18, n.4, p.565-82, 1996.
- SONNAC, N. L'écosystème des médias: Les enjeux socioéconomiques d'une interaction entre deux marchés. **Communication**, v.32,n.2, p.1-16, 2013.

SONNAC, N.; GABSZEWICZ, J. **L'industrie des médias à l'ère numérique**. Paris: La Découverte, 2013.

SOUSA, H. 'Benfica TV prevê um "aumento interessante" de receitas no próximo ano'. Público, Lisboa, 21 nov. 2014. Disponível em: <<http://www.publico.pt/desporto/noticia/benfica-tv-preve-um-aumento-interessante-de-receitas-no-proximo-ano-1677056?page=-1>> [Acesso em 2 fev 2016](#).

SOUSA, H. 'Benfica TV rendeu 17 milhões de euros "limpos"'. Público, Lisboa, 1 nov. 2014. Disponível em: <<http://www.publico.pt/desporto/noticia/benficatv-rendeu-17-milhoes-de-euros-limpos-167486>> [Acesso em 2 fev 2016](#).