REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA
Vol. 20, No. 1, Jan-Abr 2026, p.140-160
ISSN: 1982-2537

# Economia da cultura e gestão circense: práticas administrativas e sua relação com o desempenho organizacional*

# Cultural economics and circus management: administrative practices and their relationship to organizational performance

**Maylla Wegrzinovski Pickssius**
Universidade do Contestado
maylla.pickssius@aluno.unc.br

**Priscila Cembranel**
Sociedade Educacional de Santa Catarina
priscila_cembranel@yahoo.com.br

**André Riani Costa Perinotto**
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
perionotto.arc@gmail.com

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar as práticas administrativas, os desafios organizacionais e as particularidades da gestão familiar em uma organização circense itinerante, considerando suas relações com o desempenho organizacional no contexto da economia da cultura. A metodologia adotou uma abordagem qualitativa, utilizando um estudo de caso e entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciaram que a estrutura organizacional a gestão de pessoas, a centralização dos fluxos de comunicação e o controle financeiro são aspectos relevantes para a organização das atividades circenses. Também se identificou que a dinâmica financeira semanal, associada à itinerância, exige acompanhamento contínuo das receitas, despesas e necessidades operacionais. Este estudo explora a evolução tecnológica, a gestão de empresas familiares e a gestão no contexto das artes e entretenimento, contribuindo para a preservação e evolução dessa tradição artística.

**Palavras-chave:** Gestão empresarial. Circo. Desempenho. Práticas de gestão. Economia da cultura. Gestão de empresas familiares.

## ABSTRACT

The objective of this research is to analyze administrative practices, organizational challenges, and the specific characteristics of family management in a traveling circus organization, considering their relationship with organizational performance in the context of the cultural economy. The methodology adopted a qualitative approach, using a case study and semi-structured interviews. The results revealed that organizational structure, people management, centralized communication flows, and financial control are relevant aspects of circus activity management. It was also identified that the weekly financial dynamics associated with the traveling nature of the organization require continuous monitoring of revenues, expenses, and operational needs. This study explores technological evolution, family business management,

*Recebido em 16 de julho de 2025, aprovado em 20 de janeiro de 2026, publicado em 30 de abril de 2026.

and management in the context of arts and entertainment, contributing to the preservation and evolution of this artistic tradition.

**Keywords:** Business Management. Circus. Performance. Management Practices. Cultural Economics. Family Business Management.

## 1. INTRODUÇÃO

O circo é uma expressão artística que transcende o mero entretenimento, oferecendo narrativas complexas e impactantes. Essa é a essência do negócio circense, que combina arte com gestão organizacional. As organizações circenses apresentam características organizacionais particulares, especialmente em razão da itinerância, da necessidade de reorganização constante de suas estruturas e da articulação entre atividades artísticas e administrativas. Essas características tornam sua gestão um campo relevante para compreender as especificidades das organizações culturais (PARKER, 2011; EMMENDOERFER; MARTINS, 2013).

Nas últimas três a quatro décadas, a gestão circense passou por inúmeras transformações. O crescente acesso a várias formas de entretenimento obrigou essas empresas a inovar e adotar múltiplas estratégias (Natt et al., 2019). Essas mudanças transformaram a rotina circense em um ambiente profissional, gerando movimentos regulatórios e o desenvolvimento do conhecimento científico sobre essas organizações nas indústrias criativas (OLIVEIRA; CAVEDON, 2013). Além disso, também cria ambientes de alto desempenho cujos resultados ressaltam a importância da adaptação e improvisação no desempenho artístico (Macchiavello, 2014).

Tradicionalmente, o circo é um sistema de origem e gestão familiar (EMMENDOERFER; MARTINS, 2013), o que o diferencia de outras empresas. Nesse contexto, os artistas muitas vezes são membros da família, além de empregados, o que pode complicar a gestão. Embora existam estudos sobre a organização do trabalho artístico, as práticas cotidianas e as estratégias de gestão das organizações circenses, ainda há espaço para aprofundar a compreensão das relações entre estrutura administrativa, gestão familiar, sustentabilidade econômica e desempenho organizacional nesse contexto (PARKER, 2011; OLIVEIRA; CAVEDON, 2013; QUARESMA JÚNIOR; SILVA; CARRIERI, 2014; NATT; AGUIAR; CARRIERI, 2019).

Além disso, as organizações circenses enfrentam desafios significativos, como a queda nas receitas (BÉRUBÉ; GAUTHIER, 2023), aumento das dívidas, falhas em programas artísticos (WHITE, 2022) e a rotinização do trabalho (LESLIE; RANTISI, 2017; LESLIE; RANTISI, 2010). Enfrentam também questões relacionadas ao baixo desempenho dos funcionários, reconhecimento inadequado dos artistas, falta de gestores técnicos e feedbacks pouco assertivos (RICOTTA; DWYER, 2019).

Considerando as particularidades administrativas das organizações circenses itinerantes e a necessidade de compreender como suas práticas organizacionais se relacionam com a sustentabilidade do negócio, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: quais são os

principais desafios e práticas administrativas presentes na gestão de uma organização circense e como esses elementos se relacionam com seu desempenho organizacional?

Este estudo contribui para a preservação e evolução dessa tradição artística, além de proporcionar maior visibilidade à gestão de organizações não tradicionais. Permite também compreender as interações entre a produção artística e as práticas de gestão (OLIVEIRA; CAVEDON, 2012). Além disso, gera o desenvolvimento de conhecimento científico sobre as organizações circenses nas indústrias criativas, destacando o circo como um objeto de estudo válido e relevante no campo acadêmico, incentivando futuras pesquisas e promovendo a compreensão de seu papel na sociedade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O circo constitui uma organização cultural que articula produção artística, atividades administrativas e relações comerciais. Sua continuidade depende da capacidade de preservar conhecimentos tradicionais e, simultaneamente, adaptar suas estruturas organizacionais às transformações do ambiente econômico e cultural (PARKER, 2011; OLIVEIRA; CAVEDON, 2013; NATT; AGUIAR; CARRIERI, 2019). A capacidade de adaptação às mudanças do mercado e de preservação de habilidades e conhecimentos é essencial para sua sobrevivência (Costa, 2000). Ao longo dos anos, o avanço tecnológico transformou significativamente as características da gestão circense, incluindo a evolução das estruturas físicas. Inicialmente, as lonas de circo eram sustentadas por um único mastro central, limitando os movimentos durante as apresentações. A introdução de mastros nas extremidades do picadeiro proporcionou maior liberdade de movimento (JURGENS; WILLIAMSON, 2020).

Antes de sistemas elétricos confiáveis, os circos enfrentavam desafios de iluminação, utilizando querosene e acetileno até a adoção da eletricidade, que também levou luz a áreas rurais (GUZZO, GALINDO; MILIOLI, 2020; JURGENS; WILLIAMSON, 2020). A eletrificação transformou as apresentações em experiências sociais amplas, tornando-as acessíveis a diferentes classes sociais e reinventando as atrações circenses (White, 2022). No entanto, a gestão circense ainda depende de experiências práticas e observação direta, com ênfase no treinamento e em alianças estratégicas, tornando-se diferenciais empresariais (IGLESIAS; POPADIUK, 2022). Identificar e entender valores culturais é crucial para valorizar o trabalho artístico (PETROVA, 2018), e a autopromoção e o marketing pessoal, alinhados às personalidades dos personagens, são essenciais para o sucesso (RENTSCHLER, 2007).

A economia da cultura explora como cultura e economia interagem, influenciando práticas culturais e a sustentabilidade financeira. Dentro da chamada economia criativa, há uma lista heterogênea de empreendimentos. No entanto, a maioria deles se enquadra no campo da chamada economia da cultura. Esse é o caso, por exemplo, da literatura, teatro, música, circo, cinema e artes visuais, entre outros (KOGUT; GIMENEZ, 2020).

A análise do desempenho organizacional em pequenos negócios requer considerar diferentes dimensões administrativas e organizacionais, uma vez que os resultados empresariais não se restringem aos indicadores financeiros. A compreensão dessas dimensões permite

avaliar de maneira mais abrangente as condições que favorecem a continuidade e o desenvolvimento das organizações (DIAS et al., 2023). Essa perspectiva é especialmente pertinente às organizações circenses, nas quais os resultados econômicos coexistem com exigências artísticas e operacionais.

No contexto circense, a economia da cultura permite compreender como a produção artística se articula com os mecanismos de financiamento, comercialização, geração de receitas e manutenção das estruturas organizacionais. Assim, a sustentabilidade dessas organizações depende não apenas da qualidade artística dos espetáculos, mas também da capacidade de administrar recursos, desenvolver estratégias de mercado e estabelecer relações com diferentes públicos e parceiros.. A criação de valor nas organizações culturais também envolve a estruturação de experiências capazes de preservar atributos simbólicos e artísticos, ao mesmo tempo que possibilitam sua organização e comercialização. Nesse sentido, a discussão sobre a estruturação de experiências contribui para compreender os desafios de conciliar padronização operacional, diferenciação artística e geração de valor econômico (DUBOIS; PINE II; HARKONEN, 2024). Esse conceito é aplicável ao circo, considerando maneiras de padronizar certas experiências circenses para maximizar a receita sem comprometer a qualidade artística. A adaptação transcultural permite que os circos operem internacionalmente, atraindo públicos diversos e garantindo o sucesso econômico e cultural dessas organizações (LIA; COHEN; TAN, 2018).

A transformação digital também amplia as possibilidades de comunicação e competitividade das pequenas organizações. A utilização de ferramentas digitais, associada à adequação dos processos organizacionais, pode favorecer a aproximação com os consumidores e aprimorar as estratégias de divulgação (BATISTA; AROUCA; LOBATO, 2024). No contexto circense, essas possibilidades podem contribuir para ampliar o alcance das campanhas promocionais e fortalecer a comunicação com o público nas diferentes localidades em que a organização atua.

A gestão familiar no circo apresenta desafios e oportunidades únicas. O circo tradicional é aquele sistema organizado de origem e gestão familiar, cuja natureza é itinerante. Esse é um aspecto importante para sua existência e sobrevivência e é responsável pelo aprendizado constante da organização circense e sua capacidade de adaptação. Isso se refere à convivência do profissional circense em seu caráter nômade ao longo de sua vida, o que torna os profissionais versáteis, com conhecimento geral sobre cada processo da organização, especialização em uma determinada área e a possibilidade de substituição de outros profissionais quando necessário. Além disso, a tradição envolve também o fato de as famílias residirem no circo e haver uma mobilidade constante em conjunto com toda a sua infraestrutura. Mesmo não sendo composto apenas por famílias, o trabalho e a interação entre os membros acontecem de maneira contínua, ou seja, não termina com o fim do espetáculo, um fator determinado pela itinerância (EMMENDOERFER; MARTINS, 2013).

A estruturação de modelos de negócios em contextos locais exige considerar as particularidades territoriais, culturais e organizacionais, uma vez que ferramentas tradicionais de planejamento podem não representar integralmente a dinâmica de determinados

empreendimentos. Essa perspectiva reforça a necessidade de compreender as organizações circenses a partir de suas características específicas, especialmente em razão da itinerância e da articulação entre produção artística e atividade econômica (COELHO et al., 2026).

A gestão de empresas familiares pode ser compreendida a partir da interação entre família, propriedade e gestão, dimensões que influenciam a distribuição de autoridade, os processos decisórios e a cultura organizacional. A sobreposição desses papéis pode gerar particularidades na administração, especialmente quando relações familiares e profissionais coexistem no mesmo ambiente de trabalho (DANTE; RODRIGUES; CREMONEZI, 2016; STEIER; CHRISMAN; CHUA, 2015).. Assim, a continuidade e a sustentabilidade dependem da capacidade de inovar e se adaptar às mudanças do mercado (HOLLINSHEAD, 1998; GUDYKUNST; KIM, 2003), garantindo a saúde e o bem-estar dos artistas para a continuidade das apresentações (Balster et al., 2021) e investindo na manutenção das tradições e práticas circenses (AGRICOLAB et al., 2021).

A relação entre práticas administrativas e desempenho organizacional também pode ser compreendida a partir da orientação empreendedora, considerando que a inovação e a aprendizagem organizacional contribuem para a capacidade de adaptação das empresas. Entretanto, essa relação depende das capacidades gerenciais e das condições contextuais em que as organizações estão inseridas, não sendo a inovação, isoladamente, garantia de melhores resultados (COSTA et al., 2025). Essa perspectiva é pertinente às organizações circenses, cuja continuidade depende da articulação entre criatividade artística, adaptação mercadológica e capacidade administrativa.

Dessa forma, a profissionalização e a união entre cultura e economia criam espetáculos que desafiam convenções estabelecidas, destacando a importância da mobilidade e da capacidade de adaptação para a sobrevivência e o sucesso econômico (Parker, 2011). Essas questões permitem a inovação e o aprimoramento do capital cultural para o sucesso das empresas circenses (MCROBBIE, 2016; LESLIE; RANTISI, 2017).

Por esse motivo, é possível observar tanto a presença de circos tradicionais em praças públicas quanto a evolução de espetáculos que combinam o conhecimento e talento individuais dos artistas com a tecnologia empregada nas apresentações (EMMENDOERFER; MARTINS, 2013). Esse cenário ressalta a necessidade de uma gestão eficaz e adaptável, focada na criação de valor cultural e econômico, para garantir a relevância e a competitividade dos circos no mercado contemporâneo.

## 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, desenvolvida por meio de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu mediante entrevista semiestruturada, técnica que permite explorar as percepções dos participantes e aprofundar aspectos relacionados às práticas administrativas, aos desafios organizacionais e às particularidades da gestão circense.. A

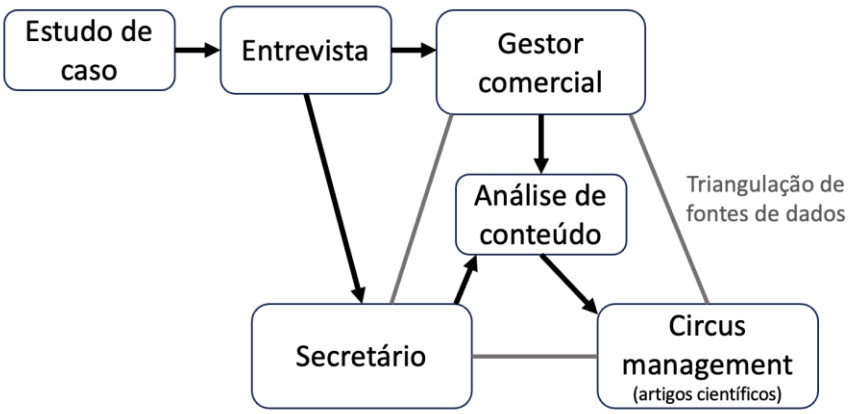
metodologia foi definida para analisar detalhadamente o processo de gestão, e a adoção de entrevistas semiestruturadas permitiu a liberdade de desenvolver perguntas além do roteiro.

O estudo de caso foi realizado na organização circense denominada ‘The Big Circus’, durante sua permanência no município de Rio Negro, Paraná, Brasil. A coleta de dados ocorreu em 19 de janeiro de 2024, por meio de entrevista semiestruturada com dois representantes da organização: a secretária e o gerente comercial. A escolha dos participantes considerou suas funções administrativas e sua proximidade com os processos de gestão investigados.

Foram elaboradas dez perguntas. Elas cobriram: funções administrativas realizadas no circo, perspectivas sobre as diferenças entre a gestão circense e a gestão empresarial tradicional, desafios na administração, métodos de integração entre administração e desempenho, e inovações e práticas na história da organização.

A coleta de dados foi realizada por meio de gravação de voz utilizando um celular. A gravação teve a duração de 49 minutos e 11 segundos. A transcrição da entrevista foi feita utilizando a ferramenta "transcrever" no Word. Em seguida, para análise das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), que se organiza em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Figura 1: Metodologia usada no estudo




Fonte: Os autores.

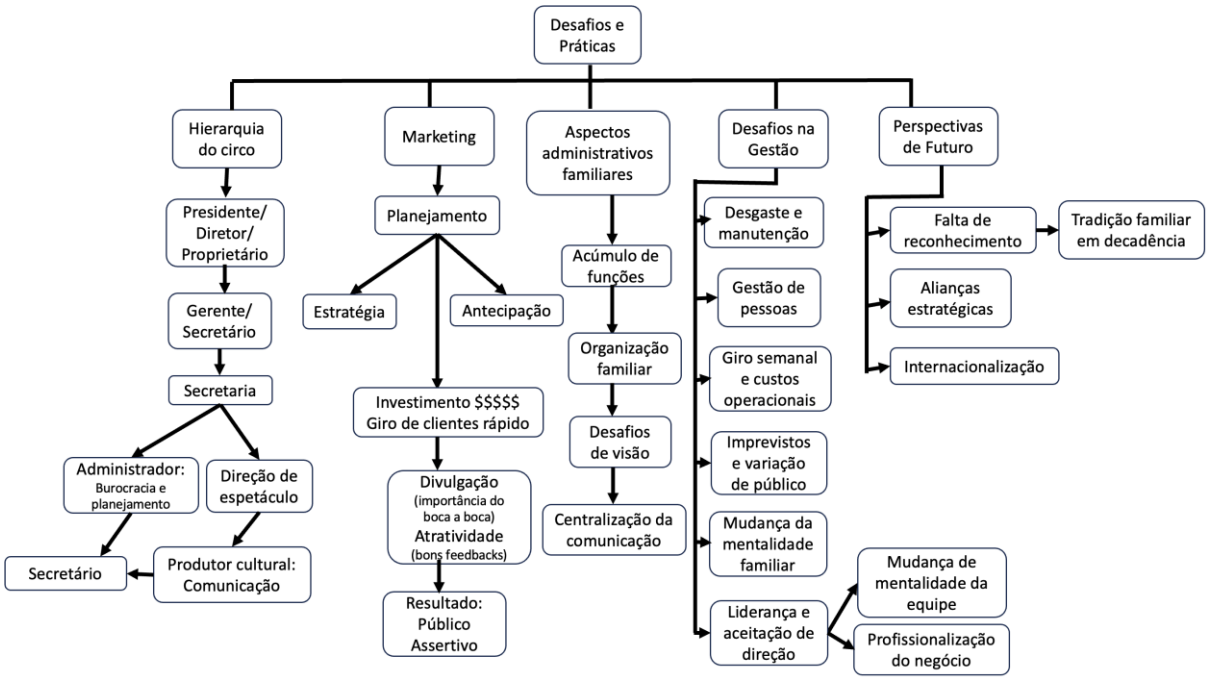
A discussão dos dados foi baseada na triangulação de fontes de dados para validação e convergência dos dados (Figura 1). Essa prática é essencial em estudos de caso, onde as análises são feitas de forma coletiva, em vez de considerar dados individuais (Davidson, 2005). Assim, para a análise e discussão dos resultados, o código "S" é usado para as declarações da secretária, e as iniciais "GC" são usadas para as declarações do gerente comercial.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das entrevistas resultou em cinco categorias temáticas e 29 subcategorias, organizadas a partir dos conteúdos recorrentes identificados nas declarações dos participantes.

Essa organização permitiu estruturar a discussão em torno da hierarquia organizacional, das práticas de marketing, dos aspectos administrativos familiares, dos desafios de gestão e das perspectivas futuras da organização circense.

Figura 2: Categorias analisadas




Fonte: Os autores.

Para alcançar metas e objetivos, o uso de uma hierarquia organizacional é essencial, e isso se aplica igualmente aos circos (Sobral & Peci, 2013). No caso analisado, a estrutura organizacional foi caracterizada pela identificação de seis funções principais: presidência/direção/propriedade, gerência comercial, administração burocrática e planejamento, direção de espetáculos, produção cultural e comunicação, e secretaria. Essa configuração evidencia a distribuição de responsabilidades administrativas e operacionais em uma organização na qual diferentes funções podem ser acumuladas pelos mesmos integrantes.

A subcategoria "Presidente/Diretores/Proprietários" destaca a seguinte declaração: "Acima de todos nós, temos o nosso presidente, que seria o diretor do circo, o proprietário. [...] Tudo o que é pensado, tudo o que é proposto tem que ser aprovado por eles" (GC). Essa figura central geralmente mantém a tradição e a continuidade das práticas circenses (Costa, 2000), refletindo a importância da liderança familiar nas decisões estratégicas.

A segunda subcategoria, "Gerente Comercial," trata da gestão hierárquica: "Abaixo deles vem [...] o nosso gerente comercial" (GC). Na secretaria, o gerente lida com as burocracias e desempenha papéis de liderança intermediária. Na subcategoria "Administrador: Burocracia

e Planejamento", destaca-se: "Quando o circo chega na cidade, [...] é função da secretária [...] Todas as partes da prefeitura, licenças, alvarás, inspeções dos bombeiros, ligação de água, ligação de energia" (S).

A quarta subcategoria, "Direção de Espetáculos", foca nos gerentes responsáveis pela estrutura do negócio e direção do espetáculo: "[...] ele é responsável por gerenciar [...] a estrutura do negócio, como vai funcionar. Além disso, ele é o diretor do espetáculo" (GC). A quinta subcategoria, "Produtor Cultural: Comunicação", trata do marketing e da comunicação do circo: "Cuida de toda a comunicação [...] imprensa, propaganda, marketing, promoção" (S). A subcategoria "Secretário" é ilustrada pela declaração: "Então ele (S) está começando como secretário [...] ele é o secretário principal, e eu sou a secretária de mídia" (GC).

A atuação dos gestores intermediários assume relevância na articulação entre as decisões estratégicas e a execução das atividades organizacionais. Em pequenas empresas, esses profissionais podem desempenhar papel importante na coordenação das operações e na condução das decisões cotidianas, especialmente em contextos nos quais a estrutura administrativa ainda está em desenvolvimento (GONÇALVES et al., 2023). Essa perspectiva permite compreender a importância da gerência comercial na estrutura hierárquica identificada na organização circense

Devido ao número reduzido de pessoas, há uma divisão de tarefas entre os membros da companhia. A hierarquia circense reflete uma estrutura organizacional que combina modelos tradicionais e contemporâneos, exemplificada pelo Cirque du Soleil, onde a criatividade e a beleza são resultados desejados, mas o desenvolvimento passa por estágios industriais tradicionais e contemporâneos (Tonelli, 2008).

### 4.1 Marketing

No passado, os circos cobriam as cidades com cartazes. Com o avanço da tecnologia, esforços foram feitos para obter cobertura da mídia local por meio do desenvolvimento de relações comerciais e patrocínios estratégicos (Parker, 2011). Hoje, é necessário engajar-se com a mídia tradicional e realizar ações de "Marketing", a segunda categoria de análise. Esta se divide em quatro subcategorias: Planejamento: Antecipação e Estratégia, Alto Investimento e Rápida Rotatividade de Clientes, Promoção e Atração.

A primeira subcategoria destaca as ações de "Planejamento: Antecipação e Estratégia", como pode ser observado na declaração: "Começa 15 dias antes de o circo chegar, e já

começamos com propaganda ativa na cidade. [...]. Porque é assim: o circo, em cada cidade, ele renasce" (GC). Esta declaração está alinhada com a afirmação de Correia (2023).

Segundo o autor, profissionais de marketing destacam na área cultural que as empresas estão sempre começando do zero. Outro ponto destacado foi a necessidade de investimento e rotatividade de clientes, levando à segunda subcategoria "Alto Investimento e Rápida Rotatividade de Clientes", como pode ser observado na declaração: "Eu geralmente tenho um investimento muito maior do que uma empresa tradicional. [...] É muito pouco. É rápido, né? Então, geralmente tenho um investimento muito maior em mídia do que uma empresa tradicional" (GC).

A terceira subcategoria aborda os aspectos de "Promoção e Atração". Trata-se de como o circo busca atrair e cativar seus clientes, como observado na declaração: "E o marketing é muito importante nessa parte, né? Porque como você falou de promoção, né? Boca a boca, porque a maioria das pessoas vem porque você conta, o que você fala, e é bom, e é legal. E faz parte desse trabalho cativar" (S).

Um bom exemplo de organização circense com visão empresarial e grande sucesso de consumo é o Cirque du Soleil. Ao reinventar o circo, a empresa fez esforços para alcançar adultos e clientes corporativos que podem pagar um preço mais alto do que circos tradicionais para uma experiência de entretenimento sem precedentes (Toma, Bratu & Burcea, 2013).

Assim, sua história de sucesso foi baseada na criação de um novo espaço de mercado capaz de tornar a competição irrelevante (Chan Kim & Mauborgne, 2005). A quarta subcategoria aborda os aspectos de "Conversão e Diferenciação", como destacado na declaração: "Primeiro, as pessoas precisam saber que o circo está na cidade. Sim. Depois, as pessoas precisam saber que o circo é bom, [...] há um trabalho de conversão muito importante para trazer o público para dentro do circo" (GC). Como as funções diferem de outros empreendimentos, o circo renasce em cada cidade. O marketing dos trabalhadores circenses estimula o movimento de massa e de consumo (Nemec, 2020).

Assim como empresas tradicionais, as organizações circenses utilizam o marketing para gerar competitividade. Implementar ações nessa área ajuda a melhorar ou criar uma relação próxima com o consumidor (Fontes, 2022). Os relatos evidenciam que o marketing da organização circense está associado à necessidade de reconstruir sua presença comercial a cada nova localidade. Nesse processo, destacam-se o investimento em divulgação, a comunicação com a mídia local, a promoção dos espetáculos e o boca a boca. Essas práticas são particularmente relevantes diante da necessidade de atrair novos públicos em períodos relativamente curtos.

A relevância atribuída ao boca a boca encontra respaldo na literatura sobre comunicação e comportamento do consumidor. Além da satisfação, a comunicação digital amplia as possibilidades de compartilhamento de experiências e recomendações entre consumidores, tornando a interação nas redes sociais um componente relevante das estratégias de divulgação de pequenos negócios (SILVA et al., 2024). O boca a boca é um excelente meio de promoção positiva e pode atrair um público assertivo.

### 4.2 Aspectos Administrativos Familiares

A terceira categoria, "Aspectos Administrativos", possui três subcategorias: acúmulo de tarefas, organização familiar, desafios de visão e centralização da comunicação. Essa categoria é importante devido à necessidade de conhecimento de gestão das especificidades circenses e do mercado (Emmendoerfer & Martins, 2013).

Os entrevistados identificaram uma das questões de gestão como "Acúmulo de Tarefas". Esta é a primeira subcategoria e é abordada na declaração: "Aqui temos esses acúmulos. [...]. Então, temos várias funções, os donos do circo além de serem donos, eles também têm funções, cuidam de manutenção, limpeza, organização, coordenação" (S). Os circos têm uma longa tradição itinerante e sua estrutura é centrada na família circense. As características identitárias dos chamados "circos tradicionais" destacam o papel das relações familiares e a conexão entre vida pessoal e profissional.

Assim, é comum chamá-los de circos familiares (Aguiar & Carrieri, 2016; Silva & Abreu, 2009). Portanto, a segunda subcategoria é "Organização Familiar". Como pode ser observado no trecho: "Então é a família que trabalha junto. [...]. Porque gerir a família fora do círculo empresarial já é complicado. [...]. Estamos na sexta geração [...]" (GC). A gestão familiar do circo pode se tornar ainda mais complexa quando os proprietários ou gestores são de uma ou mais famílias envolvidas no negócio (Steier, Chrisman & Chua, 2015).

Nesse contexto, a terceira subcategoria trata dos "Desafios de Visão" e pode ser observada na declaração do entrevistado: "O circo era tocado não como empresa, mas como um quintal, o quintal da família. [...]. Então foi muito difícil quebrar essa barreira de que não, [...] o circo é uma empresa" (S). Outro ponto é a comunicação estratégica. Esta geralmente se concentra nos resultados pragmáticos das ações de comunicação.

No entanto, essa abordagem tende a ignorar a complexidade e incertezas do ambiente devido à rápida disseminação da informação. A quarta subcategoria "Centralização da Comunicação" aborda esse tema e pode ser evidenciada na declaração: "[...] qualquer questão de comunicação,

qualquer informação é centralizada no setor de comunicação. Ninguém dá informação se não souber" (GC).

Os resultados corroboram a compreensão de que a gestão circense exige competências administrativas associadas ao conhecimento das particularidades da organização, à coordenação de pessoas e à capacidade de adaptação às condições do mercado. Nesse contexto, a coexistência de funções familiares e profissionais torna a distribuição de responsabilidades um aspecto relevante para a continuidade das atividades (EMMENDOERFER; MARTINS, 2013; STEIER; CHRISMAN; CHUA, 2015).. Assim é possível concluir que um aspecto crucial para o gestor circense é a capacidade de gerenciar pessoas, uma vez que o sucesso do circo depende principalmente da colaboração de artistas, público e até autoridades, que necessitam de estímulos para garantir sua participação contínua e apoio à instituição.

Neste contexto, o estudo de Lima, Aguiar & Carrieri (2016) fornece informações relevantes sobre o acúmulo de tarefas no contexto circense, uma vez que os artistas circenses muitas vezes enfrentam o desafio diário de realizar múltiplas tarefas, incluindo trabalhos artísticos, técnicos e administrativos, enquanto se apresentam nos fins de semana sem garantias de uma boa bilheteria. Esta é a realidade na qual eles buscam soluções para manter o circo funcionando. Os autores também abordam que essa gestão administrativa é também uma gestão familiar, considerando que o pai e a mãe também são chefes de seus filhos, genros ou noras, que se submetem a eles duplamente como filhos e como trabalhadores assalariados (Lima, Aguiar & Carrieri, 2016).

O acúmulo de funções e a sobreposição entre relações familiares e profissionais podem dificultar a delimitação de responsabilidades e os fluxos de comunicação. Nesse cenário, a definição de atribuições, a formalização de procedimentos e a clareza dos níveis de autoridade constituem elementos relevantes para melhorar a coordenação administrativa e reduzir conflitos organizacionais (SCHMITZ;BERNARDES, 2008).

**4.3 Desafios de Gestão**

A quarta categoria é denominada "Desafios de Gestão". Ela é composta por seis subcategorias: gestão de pessoas, rotatividade semanal e custos operacionais, desgaste e manutenção, imprevistos e variação de público, mudança de mentalidade familiar e liderança (dividida entre profissionalização do negócio e mudança de mentalidade da equipe).

A necessidade de acompanhar as movimentações financeiras também evidencia a importância dos instrumentos de controle gerencial. O planejamento e o monitoramento das informações contábeis podem contribuir para a tomada de decisão e para a continuidade dos

pequenos negócios, especialmente em contextos que exigem acompanhamento frequente dos recursos disponíveis (SANTOS; ALVES; REIS, 2024). No caso circense, esses instrumentos podem auxiliar no controle das receitas, despesas operacionais e reservas destinadas aos imprevistos da itinerância.

A primeira subcategoria "Gestão de Pessoas" pode ser observada na declaração: "A gestão de pessoas é um dos grandes desafios. Porque no circo, você não está lidando apenas com uma pessoa, mas com um artista" (S). Os relatos indicam que a gestão de pessoas assume características particulares nas organizações circenses, pois envolve profissionais com competências artísticas, necessidades específicas e diferentes responsabilidades operacionais. Assim, a coordenação da equipe exige conciliar as exigências da produção artística com a organização do trabalho e as condições necessárias à continuidade das apresentações (EMMENDOERFER; MARTINS, 2013; RICOTTA; FAN; DWYER, 2019)..

Outra dificuldade destacada foi o aspecto financeiro, por meio da subcategoria "Rotatividade Semanal e Custos Operacionais", evidenciada na declaração: "Porque o circo, nosso giro é semanal. Diferente, geralmente, de uma empresa cujo giro é mensal [...] Nosso maior desafio é manter [...] o equilíbrio, quanto entra, quanto sai, e manter o giro da empresa" (GC).

Os entrevistados também observaram "Desgaste e Manutenção", a terceira subcategoria: "[...] você tem toda a logística, então, muda [...]. Nosso maior desafio é esse, manter o equilíbrio das contas ali. Manter o caixa, manter o fluxo, manter tudo isso funcionando" (GC). No caso investigado, a dinâmica financeira semanal e a itinerância exigem acompanhamento frequente das receitas e despesas, bem como disponibilidade de recursos para atender às necessidades operacionais e aos imprevistos. Essa realidade evidencia a importância dos instrumentos de controle gerencial, do planejamento financeiro e do acompanhamento de indicadores para apoiar a tomada de decisão.. Assim, artistas são contratados, equipamentos são adquiridos ou alugados, e os custos da turnê são integrados (CUMMINGS; SÃO LEÃO, 2009).

A quarta subcategoria foi denominada "Imprevistos e Variação de Público (Impacto das Praças e Inconsistências)". Isso pode ser observado na declaração: "Porque muitos imprevistos acontecem, e geralmente esses imprevistos são todos muito caros [...] E você tem que ter uma reserva de caixa para isso" (GC).

Essa questão também é destacada por Lima, Aguiar & Carrieri (2016). Segundo os autores, o circo como organização da economia criativa não se baseia apenas em sua utilidade prática ou materialidade, mas na interpretação subjetiva de significado pelos consumidores durante a fruição das apresentações.

Essa, sendo uma expressão cultural e criativa, vai além da função comercial. Esse contexto leva à quinta subcategoria: "Mudança de Mentalidade: Rompendo com a Tradição", como afirmado: "Imagine romper o que era aquele tradicionalismo familiar de conduzir o circo como um quintal. E fazer com que fosse entendido que é uma empresa" (S).

Outra questão é "Liderança e Aceitação da Direção (Importância da Direção e Adaptação dos Artistas)", a sexta subcategoria evidenciada na declaração: "Você tem direção, e é importante porque nem todo mundo aceita direção [...]. Algumas pessoas acham que é uma bagunça, que podem fazer o que quiserem, usar o que quiserem, fazer o que quiserem, e não é assim" (GC).

Os líderes são treinados no processo de transformar organizações para garantir que os indivíduos aceitem mudanças ou, no caso de organizações circenses, essa transformação do paradigma circense como empresa. Assim, um dos papéis do líder é garantir a "Profissionalização do Negócio". Isso pode ser evidenciado na seguinte declaração: "Tendo uma empresa bem estruturada, enfatizamos que as pessoas valorizam o bom atendimento, o conforto do público. As questões de uniforme, né? [...] Esse foi um dos grandes desafios" (GC).

Além disso, o líder é responsável pela "Mudança de Mentalidade da Equipe". Esses processos de adaptação não têm uma estratégia única aplicável. Por isso, os gestores são os principais responsáveis por adaptar os colaboradores (Silva et al., 1996). Isso pode ser observado na declaração: "[...] você tem que se adaptar à organização da empresa. Não é você que vai se adaptar ao que o funcionário quer. Ele entrou na sua empresa. Ele tem que se adaptar ao nosso sistema?" (GC).

Entre os desafios da gestão circense estão o desgaste e a manutenção. Ambos os aspectos também são evidenciados no estudo de Carrieri et al. (2020). Segundo o autor, na itinerância do circo, os artistas enfrentam uma série de contradições diariamente, tendo espaço para montar a lona ou não, tendo público ou não, sendo aplaudidos ou vaiados, risos ou tristeza. Essas contradições refletem as complexas relações de poder que permeiam a vida circense e a gestão do circo durante sua jornada itinerante.

### 4.4 Perspectivas Futuras

Um espaço cultural é um negócio, um espetáculo teatral é um negócio, uma ação artística é um negócio (Correia, 2023), ou seja, o circo também é um negócio. Nesse contexto, surge a quinta categoria de análise: "Perspectivas Futuras", que foi subdividida em três subcategorias: falta de reconhecimento, alianças estratégicas e internacionalização.

A primeira subcategoria: "Falta de Reconhecimento" pode ser evidenciada na declaração: "[...] as pessoas não enxergam como uma organização, como uma empresa. [...] A culpa é do circo. Foi perdendo um pouco dessa visão mais fechada de que o circo era algo fechado" (S). Como parte da primeira subcategoria, surge a questão do circo ser uma "Tradição Familiar em Declínio", como pode ser observado na declaração: "Então, quando chega aqui, o circo acaba ficando nas mãos das próprias famílias." "Mas grande parte, até hoje, está mudando. Porque o circo de subsistência não vive mais" (GC).

Tanto a falta de reconhecimento quanto o fato de o circo ser uma tradição familiar em declínio destacam o fato de que existem trocas comerciais que devem ser respeitadas. Assim, ao oferecer uma criação artística, em troca, a empresa recebe patrocínio, aprovação de projeto em um edital, pagamento de ingresso ou contribuição em uma ação de crowdfunding, por exemplo (Correia, 2023).

Assim, a segunda subcategoria aborda "Alianças Estratégicas". Isso é evidenciado na declaração: "O circo sempre teve essas alianças estratégicas, elas sempre foram fundamentais para o circo" (GC). Essas alianças e parcerias destacam a importância da visão relacional e o benefício de trabalhar em redes, díades ou alianças. Dessa forma, as vantagens das relações organizacionais podem trazer e ser usadas estrategicamente para benefício mútuo (Mesquita, 2022).

A terceira subcategoria aborda a "Internacionalização". Esta declaração pode ser observada no trecho: "[...] já trabalhamos, é Brasil e América Latina, então Bolívia, Paraguai, Uruguai e Argentina." "Temos artistas hoje no nosso elenco que são internacionais" (S). A presença de artistas de diferentes nacionalidades pode ampliar a diversidade de experiências e repertórios artísticos da organização. Entretanto, a internacionalização também envolve desafios de coordenação, adaptação cultural e organização das atividades em diferentes contextos, exigindo capacidades gerenciais compatíveis com a complexidade das operações (CORREIA, 2023).

A profissionalização de organizações vinculadas ao entretenimento também pode ser compreendida a partir das condições de infraestrutura, colaboração e apoio institucional disponíveis em seus respectivos ecossistemas. Esses elementos podem contribuir para o desenvolvimento de oportunidades profissionais e para o fortalecimento das atividades econômicas e culturais (SANTOS; GAMA; BARBOZA, 2025).

Segundo Oliveira e Cavedon (2013), as mudanças no cotidiano organizacional circense, como a integração de práticas de gestão ao trabalho artístico, levaram o circo de um modo de vida para um ambiente de trabalho. Especificamente, destaca-se a formação de artistas fora do ambiente familiar, muitas vezes em escolas informais, resultando em uma transição da entrada no circo por tradição geracional para um processo mais estruturado.

O estudo de Quaresma Júnior, Da Silva e Carrieri (2014) conclui que os circos utilizam parcerias como uma estratégia econômica para reduzir a incerteza do público, estabilizar o fluxo de receitas e maximizar seus ativos. Essas parcerias também proporcionam diferenciação competitiva ao permitir o compartilhamento de recursos, como legitimidade, capital simbólico e social e ativos físicos. Isso fortalece o posicionamento dos circos no mercado de consumo familiar. Além disso, as parcerias demonstram a capacidade adaptativa dos circos, que aproveitam oportunidades de mercado imediatas e se expandem territorialmente, utilizando alianças como uma forma dinâmica de entrar e sair de mercados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados permitem compreender que as práticas administrativas estão relacionadas às condições organizacionais necessárias à realização das apresentações circenses, especialmente no que se refere à gestão de pessoas, à coordenação das atividades, ao controle financeiro e à adaptação às exigências da itinerância. No que diz respeito à gestão de pessoas, observa-se que uma equipe diversa de artistas e outros membros precisa ter suas necessidades individuais, limitações físicas e artísticas reconhecidas para a existência de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador.

Outro ponto desafiador é o planejamento financeiro e operacional. Isso ocorre porque a gestão dos custos operacionais do circo deve considerar a natureza itinerante do negócio, os desafios associados à variabilidade das receitas, a necessidade de manutenção de caixa e o equilíbrio financeiro semanal.

Da mesma forma, é necessário manter a infraestrutura do circo e garantir sua operação para enfrentar os desafios logísticos, as mudanças frequentes de local e garantir a segurança dos artistas e do público. Há também a questão dos imprevistos e da variação de público. Por essa razão, antecipar e lidar com imprevistos durante as apresentações, como problemas técnicos, condições climáticas adversas ou mudanças na demanda do público, exige flexibilidade e adaptabilidade.

Outro ponto a ser destacado é a importância da liderança. Esta é responsável por superar a resistência à mudança e promover uma mentalidade empreendedora entre os membros da equipe e os proprietários do circo. Isso traz o reconhecimento da importância da profissionalização do negócio, da aceitação de direções e da adaptação às novas demandas do mercado. Da mesma forma, é essencial para a organização estabelecer parcerias estratégicas com outras organizações, patrocinadores e comunidades locais. Isso permite expandir o alcance do circo, diversificar as fontes de receita e explorar oportunidades de internacionalização, atraindo artistas e expandindo para novos mercados.

Em termos de contribuição teórica, o estudo amplia a discussão sobre a gestão de organizações culturais itinerantes ao evidenciar a articulação entre estrutura organizacional, gestão familiar, práticas administrativas e produção artística. No âmbito prático, os resultados oferecem elementos para compreender a distribuição de responsabilidades, os desafios de coordenação, a gestão financeira e a organização dos processos de comunicação em empreendimentos circenses.

No que diz respeito aos aspectos teóricos, ao utilizar a hierarquia organizacional para analisar a estrutura do circo, o estudo mostra como a divisão de tarefas e os princípios de estabelecimento de gerência ocorrem neste contexto específico. Além disso, ao relacionar a estrutura do circo com a divisão de tarefas e a coordenação de atividades, o estudo enriquece a compreensão da gestão empresarial, mesmo em setores não convencionais.

Em termos de contribuições práticas, o estudo aborda a gestão de uma organização circense tradicional baseada na família e destaca a importância da comunicação, do planejamento e da liderança para o sucesso do negócio. Além disso, ao identificar os diferentes papéis desempenhados pelos membros da equipe circense, é possível orientar a distribuição de responsabilidades e desenvolver as habilidades necessárias para cada função na empresa.

Em relação às lacunas de pesquisa, destacam-se aspectos da gestão circense, como hierarquia organizacional, marketing e gestão de pessoal. No entanto, não foi realizada uma análise detalhada do impacto dessas práticas na lucratividade do circo. Além disso, a transição da gestão familiar para uma abordagem mais profissionalizada e como as mudanças sociais e culturais afetam as práticas de gestão e o sucesso geral dos circos não são abordadas. As possibilidades de adaptação a mudanças externas, como condições econômicas adversas, crises de saúde pública ou mudanças nas preferências do público, também não foram tratadas.

Sugestões para pesquisas futuras incluem investigar como a adoção de sistemas de gestão empresarial, marketing digital e plataformas de venda de ingressos online pode melhorar o alcance do público e aumentar a eficiência financeira. Além disso, explorar práticas de gestão sustentável adotadas pelos circos para minimizar seu impacto ambiental, incluindo a gestão de resíduos, o uso de fontes de energia renovável e a redução da pegada de carbono das turnês circenses, é possível. Estudos focados na experiência do público, seja por meio de elementos de entretenimento interativos, experiências imersivas ou o uso de tecnologias de realidade aumentada/virtual, também podem ser realizados.

Da mesma forma, pode ser relevante examinar estratégias usadas para engajar as comunidades locais, como programas educacionais, parcerias com escolas e projetos sociais, e como isso afeta sua recepção e sucesso em diferentes localidades. Por fim, sugerem-se pesquisas voltadas para explorar como os aspectos culturais e a identidade organizacional dos circos influenciam suas práticas de gestão, incluindo a preservação de tradições, a promoção da diversidade e inclusão (FRANQUINI; AVELAR; MORAIS, 2025), e a adaptação às mudanças culturais e sociais.

## 6. REFERÊNCIAS

AGRICOLAB, R.; CROSSLEY, K.; HEEREY, J.; KEMP, J.; KING, M.; LAWRENSON, P.; SRINIVASAN, S. Cam morphology is associated with early hip OA features in young adult football players with and without hip and groin pain. **Journal of Science and Medicine in Sport**, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsams.2021.09.039.

AGUIAR, A. R. C.; CARRIERI, A. de P.; SOUZA, E. M. de. The wonderful, magnanimous, spectacular and possible world of traveling circuses in Brazil. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 3, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160014.

BALSTER, S. et al. Rehabilitation for atraumatic shoulder instability in circus arts performers: Delivered via telehealth. **Journal of Science and Medicine in Sport**, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jsams.2021.09.040.

BATISTA, A. G. S.; AROUCA, M. W. S.; LOBATO, F. M. F. Estratégias de digitalização comunicacional para micro e pequenas empresas como promotoras da inovação e competitividade. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 3, p. 60-79, 2024. DOI: https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i3.1982

BÉRUBÉ, J.; GAUTHIER, J.-B. Managing projects in creative industries: a compromise between artistic and project management values. **Creative Industries Journal**, v. 16, n. 1, p. 76–95, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1979278.

CARVALHO, J.; FAZEL, M.; TRIFTS, V. Managing emotions in family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, v. 9, n. 3, p. 233-246, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.08.003.

CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant.** Harvard Business School, 2005.

COELHO, L. H. A.; DUSEK, P. M.; STORINO, A. L. B.; AVELAR, K. E. S. Desenvolvimento de negócios locais com o Business Model Canvas: desafios, críticas e propostas alternativas. **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, v. 10, n. 4, p. 2341-2361, 2026. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4.25268

CORREIA, T. **Produção e gestão cultural em teatro**. Salvador: UFBA, [s.d.].

COSTA, E. B. A. **Saltimbancos urbanos - a influência do circo na renovação do teatro brasileiro nas décadas de 80 e 90**. São Paulo: USP, 1999. Tese (Doutorado em Artes Cênicas).

COSTA, G. V. V.; LIMA, J. L.; CEZARIO, B. S.; MIRANDA, M. G. Orientação empreendedora e desempenho organizacional: uma síntese integrativa sobre inovação, aprendizagem e contexto. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 19, n. 2, p. 1-24, 2025. DOI: https://doi.org/10.6034/rmpe.v19i2.2172

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZ, G. G. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **RECAPE - Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 6, n. 3, 2016. DOI: https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31067.

DIAS, D. T. A.; TARTAROTTI, L.; TONDOLO, V. A. G.; DE TONI, D. Revisão sistemática da literatura sobre desempenho organizacional em pequenas empresas e identificação de construtos emergentes. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 3, p. 32-50, 2023. DOI: https://doi.org/10.6034/rmpe.v17i3.1858

DUBOIS, L.-E.; PINE, B. J., II; HARKONEN, J. Beyond the ephemeral: Scaling experiences through productization. **Business Horizons**, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.015.

EMMENDOERFER, M. L.; MARTINS, B. Circus management: an (un)known field of professional activity? **Tourism & Management Studies**, v. 9, p. 118–123, 2013. DOI: https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743879017.pdf.

FONTES, Í. M. A. B. **A Importância do Marketing Digital na Hotelaria - O Estudo de Caso do Grupo Torel Boutiques**. Tese de Doutorado, 2022. DOI: http://hdl.handle.net/10400.22/21144.

FRANQUINI, K. F.; AVELAR, K. E. S.; MORAIS, A. S. Mecanismos de diversidade e inclusão em programas de empreendedorismo social. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 19, n. 1, p. 91-106, 2025. DOI: https://doi.org/10.12712/rpca.v19i1.66695

GONÇALVES, R. T. R. F.; BERNARDES, M. E. B.; SOUSA, P. R.; VERSIANI, A. F. O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 2, p. 54-74, 2023. DOI: https://doi.org/10.6034/rmpe.v17i2.1816

GUDYKUNST, W. B.; KIM, Y. Y. **Communicating with strangers: An approach to intercultural communication.** 4. ed. Boston: McGraw-Hill, 2003.

GUZZO, M. S. L.; GALINDO, D.; MILIOLI, D. A iluminação cênica como dispositivo da experiência cinestésica. **Urdimento**, v. 1, n. 37, p. 182–195, 2020. DOI: https://doi.org/10.5965/1414573101372020182.

HOLLINSHEAD, K. Tourism, hybridity, and ambiguity: The relevance of Bhabha's 'third space' cultures. **Journal of Leisure Research**, v. 30, n. 1, p. 121-156, 1998.

IGLESIAS, J.; POPADIUK, S. C. Desenvolvimento de competências para a organização mediante alianças estratégicas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, p. 60–71, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712003/administracao.v4n1p60-71.

JÜRGENS, A.-S.; WILLIAMSON, R. C. Engineering circus enchantment: Automagic technology and electrifying performances in fiction. In: **Circus, Science and Technology.** Palgrave Macmillan Cham: Springer International Publishing, 2020.

KAVANAGH, M. H.; ASHKANASY, N. M. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. **British Journal of Management**, v. 17, n. S1, p. s81-s103, 2006. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x.

KHAIRE, M. **Culture and commerce: The value of entrepreneurship in creative industries.** Stanford University Press, 2017.

KOGUT, L. E.; GIMENEZ, F. A. P. Empreendedorismo cultural na literatura: uma experiência colaborativa. In: **Anais do XI EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Belo Horizonte, 2020. Anais eletrônicos, Campinas, Galoá, 2020. Disponível em: https://proceedings.science/egepe-2020/trabalhos/empreendedorismo-cultural-na-literatura-uma-experiencia-colaborativa?lang=pt-br.

LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. **Organization Science**, v. 11, n. 3, p. 263-269, 2000. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503.

LESLIE, D.; RANTISI, N. Deskilling in cultural industries: Corporatization, standardization and the erosion of creativity at the Cirque du Soleil. **Geoforum**, v. 99, p. 257–266, 2017. Disponível em: 10.1016/j.geoforum.2017.09.011.

LESLIE, D.; RANTISI, N. M. Creativity and place in the evolution of a cultural industry: The case of Cirque du Soleil. **Urban Studies**, v. 48, n. 9, p. 1771-1787, 2010. DOI: https://doi.org/10.1177/0042098010377475.

LIA, X. R.; COHEN, S. A.; TAN, K. P.-S. Beyond the differences: Transcultural business research in a flattening world. **Journal of Business Research**, v. 91, p. 313-316, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.038.

LIMA, O.; PALMA, A. R.; CAMILLO, A.; CARRIERI, A. Usando o sensemaking e conhecendo a gestão de Circos. **Espacios**, v. 37, p. 1-18, 2016.

MACCHIAVELLO, O. Q. Interacciones sin nombre. Un caso emblemático: Ne me quitte pas (Cirque du Soleil). **Contratexto**, v. 22, p. 109-125, 2014. DOI: https://www.redalyc.org/pdf/5706/570667380004.pdf.

MATOS, C. **Comunicações boca-a-boca em marketing: Uma meta-análise dos antecedentes e dos moderadores.** Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009.

MCROBBIE, A. **Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries.** Polity Press, 2016.

MESQUITA, J.; MIMULUS, A. F. Alianças Intersetoriais Envolvendo Organizações do Setor Cultural-Colaboração para Enfrentar Grandes Desafios. In: **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line**, 2022.

NATT, E. D. M.; AGUIAR, A. R. C.; CARRIERI, A. de P. Brazilian canvas circuses: a field in constant motion and symbolic transformation. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 2, p. 233–254, 2019. DOI: https://doi.org/10.5902/1983465918179.

NEMEC, C. L. **Beyond the Big Top: The Legacy of John Ringling and the American Circus.** Graduate Masters Thesis, 2020. Disponível em: https://scholarworks.umb.edu/masters_theses/633.

NFANTINO, J. L. et al. **The art of circus in South America: Trajectories, traditions and innovations in the contemporary arena.** São Paulo: Edições SESC, 2023.

OLIVEIRA, J. S. de; CAVEDON, N. R. Micropolíticas das práticas cotidianas: etnografando uma organização circense. **RAE**, v. 53, n. 2, p. 156–168, 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/s0034-75902013000200004.

PARKER, M. Organizing the circus: The engineering of miracles. **Organization Studies**, v. 32, n. 4, p. 555–569, 2011. DOI: https://doi.org/10.1177/0170840611403668.

PETROVA, D. The winding road to emancipation in Bulgaria. In: **Gender Politics and Post-Communism**, p. 22–29. Routledge, 2018.

QUARESMA JÚNIOR, E. A.; SILVA, E. R. da; CARRIERI, A. de P. As alianças estratégicas no picadeiro da arte/negócio circense. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 101–131, 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n3p101-131.

RENTSCHLER, R. Museum marketing: Understanding different types of audiences. In: **Museum Management and Marketing**. Routledge, 2007.

RICOTTA, A. G.; FAN, S. K.; DWYER, R. J. How artistic directors motivate the consistency of artists' performance. **Arts and the Market**, v. 9, n. 2, p. 162–177, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1108/AAM-05-2019-0019.

ROCHE, D. **A history of everyday things: the birth of consumption in France**, 1600-1800. Cambridge University Press, 2000.

SANTOS, D. R.; GAMA, C. E. M.; BARBOZA, D. V. Ecossistema gamer em Maricá: percepções sobre condições locais de participação e profissionalização. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 19, n. 3, p. 96-113, 2025. DOI: https://doi.org/10.6034/rmpe.v19i3.2190

SANTOS, E. C.; DOURADO, D. C. P. Management attempts in the field of culture in Pernambuco: the case of cultural producers. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, p. 178–198, 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/S1679-39512014000100011.

SANTOS, W. E. R.; ALVES, G. C.; REIS, D. L. Instrumentos de controle, indicadores de desempenho e relevância dos relatórios contábeis associadas pelo setor, porte e tempo de abertura para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 2, p. 68-82, 2024. DOI: https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i2.1937

SCHMITZ, A. L.; FERRARESI, J.; BERNARDES, J. **Enterprising attitudes and challenges of the management university**. Disponível em: http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/61474, 2008.

SILVA, E. **O circo: sua arte e seus saberes: o circo no Brasil do final do século XIX a meados do XX.** Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1996. Dissertação (Mestrado em Filosofia e Ciências Humanas).

SILVA, P. L.; CASSOL, A.; BONA, C. R. F.; MARIETTO, M. L. A transformação digital no varejo dos pequenos negócios: o papel das mídias sociais, dos influenciadores e do boca a boca eletrônico (eWOM) nas decisões de compra das mulheres. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 1, p. 5-21, 2024. DOI: https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i1.2104

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson, 2013.

STEIER, L. P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Governance challenges in family businesses and business families. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 6, p. 1265–1280, 2015. DOI: https://doi.org/10.1111/etap.12180.

SWEET, R. C.; HABENSTEIN, R. W. Some perspectives on the circus in transition. **Journal of Popular Culture**, v. 6, n. 3, p. 583–590, 1973. DOI: https://doi.org/10.1111/j.0022-3840.1973.0603_583.x.

TOMA, S.-G.; BRATU, A.; BURCEA, M. When business strategy meets creativity. Network **Intelligence Studies**, v. 1, n. 2, p. 148–153, 2013. DOI: http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/NIS_2_17.pdf.

TONELLI, M. Nos bastidores do circo. **GV-Executivo**, v. 7, n. 2, p. 76–77, 2008. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v7n2.2008.34111.

WHITE, J. Losing sight of Billy: Moving beyond the specular in Haxby's circus. **Australian Literary Studies**, v. 37, n. 1, 2022. DOI: https://doi.org/10.20314/als.3b221653fe.