



THOMAS J. DELONG

VINEETA VIJAYARAGHAVAN

## Cirque du Soleil

Murielle Cantin arrastou suas malas pelo saguão do hotel. Aquele era um dos melhores hotéis do Rio, mas ela sentia falta de sua cama, de sua casa em Montreal, Canadá. Trabalhando como diretora de elenco do Cirque du Soleil, Cantin passava semanas ou meses na estrada à procura de grandes talentos nos lugares mais longínquos do planeta. Alguns de seus assessores artísticos insistiam em incluir o Peru na viagem porque caçadores de talento haviam encontrado alguns artistas promissores no país. Cantin pensava se deveria ir ao Peru. Será que já havia visto artistas em quantidade suficiente? Mesmo que houvesse boas possibilidades no Peru, será que ainda estava em condições de avaliá-las? Poderia designar alguém para fazê-lo em seu lugar? Antigamente, o Cirque precisava de 50 novos artistas a cada dois anos. Agora, eram 100 artistas por ano. Como lidar com o crescimento e evitar o desgaste das apresentações e dos funcionários? Como manter a magia? Cantin se perguntava se os artistas itinerantes se sentiam tão cansados da rotina na estrada como ela se sentia agora.

### História

O Cirque du Soleil foi criado em 1984 por uma trupe de artistas de rua conhecida como “Le Club des Talons Hauts” (O Clube dos Saltos Altos), que já havia criado o primeiro festival para artistas de rua em uma cidadezinha perto de Quebec City. Alguns membros do primeiro grupo permaneciam na ativa no Cirque du Soleil, entre eles Guy Laliberté, ex-músico e engolidor de fogo, atual presidente e CEO. Em 1984, 73 pessoas trabalhavam para o Cirque du Soleil. No final de 2001, a organização tinha mais de 2.100 funcionários no mundo todo, incluindo mais de 500 artistas. No início, o Cirque du Soleil viajava com um espetáculo por vez. De 1984 a 1989, o Cirque apresentou-se para uma média de 270.000 pessoas por ano. Em 2001, quase 6 milhões de pessoas assistiram a apresentações do Cirque du Soleil. Em 2002, havia oito produções do Cirque em cartaz em quatro continentes.

Durante a maior parte da existência do Cirque dois homens dividiram igualmente a sua propriedade e administração: Laliberté e Daniel Gautier. Laliberté era responsável pela maior parte da produção criativa da companhia e Gautier, pela administração, especialmente parcerias externas e financiamento. Em 1998, quando Laliberté comprou a metade de Gautier, a revista *Canadian Business Magazine* avaliou a companhia em US\$ 800 milhões.

Nem sempre foi fácil administrar uma companhia cheia de pessoas criativas. Em 1987 e em 1988 houve “rebeliões de artistas”, quando muitos deles questionaram se a diretoria estava fazendo o melhor para eles e agindo de acordo com o espírito original do grupo. Em meados da década de 1990,

---

Caso LACC # 405-P01 é a versão traduzida para Português do caso # 9-403-006 da HBS. Os casos da HBS são desenvolvidos somente como base para discussões em classe. Casos não devem servir como aprovação, fonte primária de dados ou informação, ou como ilustração de um gerenciamento eficaz ou ineficaz.

Copyright 2006 President and Fellows of Harvard College. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de dados, usada em uma tabela de dados, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocopiada, gravada, ou qualquer outra - sem a permissão da Harvard Business School.

o Cirque tentou descentralizar a administração em três divisões regionais, uma na América do Norte, uma na Europa e uma na Ásia, para fornecer melhor suporte aos espetáculos que viajavam pelo mundo. Mas esse modelo não funcionou e, com o tempo, toda a administração ficou a cargo do escritório central em Montreal. Preocupações quanto à entrada no “mundo corporativo” foram amenizadas pela confiança dos artistas em Laliberté, carismático e altamente criativo. Laliberté queria crescer de forma agressiva, mas também evitava tornar-se muito empresarial, em particular a prestação de contas a investidores externos, que poderia ajudá-lo em sua meta de crescimento mas restringiria sua liberdade e habilidade de tratar seus funcionários e investir neles como preferisse. Laliberté declarou, no programa de TV “60 Minutes”: “Jamais venderei ações da companhia”.

## O Produto

O Cirque era, essencialmente, um circo sem animais. Unia artistas de rua, palhaços, acrobatas e ginastas para criar e apresentar espetáculos teatrais e de dança. A música do Cirque era cantada em uma linguagem semelhante ao Latin, criada para transcender fronteiras culturais. Mesmo nas primeiras pequenas apresentações no Canadá o Cirque mostrou-se atento à globalização, tanto na escolha de funcionários quanto no conteúdo; posteriormente, alcançou a globalização também nas platéias, saindo do Canadá pela primeira vez em 1987. O Cirque obteve um empréstimo de 1,5 milhão de dólares canadenses do governo federal para comprar os equipamentos que seriam necessários à turnê. Laliberté levou sua trupe ao Los Angeles Festival para apresentar “We Reinvent the Circus” (Nós Reinventamos o Circo). Seriam a atração principal, mas não receberiam honorários, só uma porcentagem da bilheteria. Um executivo do Cirque recorda: “Arriscamos tudo quando fomos à Califórnia. Se não conseguíssemos atrair o público teríamos de deixar tudo lá em Los Angeles, porque não tínhamos dinheiro nem mesmo para encaixotar o espetáculo e transportá-lo de volta”. O Cirque du Soleil esgotou os ingressos para o festival e posteriormente viajou para outras cidades nos Estados Unidos. Em 1990, o Cirque conseguiu patrocinar sua primeira produção européia e, em 1992, apresentou-se na Ásia pela primeira vez. Richard Oberacker, que atualmente dirige a turnê de “Dralion” pela América do Norte, diz: “O Cirque tornou-se o Cirque de fato quando cruzou a fronteira e foi a Los Angeles. Foi lá que aprendeu a apresentar sua mística, criar sua marca e transmitir uma mensagem inter-cultural.

Em 1999, a divisão multimídia do Cirque, Cirque du Soleil Images, lançou seu primeiro filme, “Alegría”, baseado no espetáculo homônimo e seu primeiro especial de TV: “Cirque du Soleil Presents Quidam”. No ano 2000, o Cirque du Soleil criou uma produção cinematográfica em formato grande (IMAX), “Journey of Man” (A Jornada do Homem), distribuída pela Sony Pictures Classics.

O Cirque du Soleil continuou a diversificar suas atividades comerciais incluindo projetos de publicidade e merchandising. Em dezembro de 1998, o Cirque abriu sua primeira loja em seu novo cinema permanente na propriedade do Walt Disney World Resort, na Flórida. A companhia começava a desenvolver um conceito de complexos de entretenimento, descrito por ela como “apresentar uma combinação única da criação e da dramaturgia, da arquitetura e da arte em geral”. As instalações em cada complexo incluíam um teatro permanente para uma produção do Cirque du Soleil. A inauguração do primeiro complexo, que segundo o Cirque “serviria de laboratório”, estava planejada para acontecer na cidade de Montreal em 2003-2004.

## A Experiência dos Artistas

Os artistas tinham visões muito diferentes de sua experiência no Cirque, dependendo de seu ponto de comparação. O regente Oberacker viera da Broadway e, para ele, o produto do Cirque era menos impressionante dada sua exposição anterior a figurinos, iluminação e dança altamente criativos. Para Oberacker, “o que o Cirque faz é, em parte, juntar tudo. Ficamos impressionados vendo uma pessoa equilibrar-se sobre uma corda durante seis minutos, mas isso é comum em acrobacias chinesas há milhões de anos. Só que nós incluímos a iluminação, o figurino e assim criamos uma novidade para nossas platéias”. Oberacker nem sempre foi tão blasé. Oberacker interessou-se pelo Cirque pela primeira vez quando viu “Mystère” em Las Vegas e diz que a experiência foi tão forte que o fez chorar. “O Cirque é como um filme incrivelmente bem-feito, é forte e emocionante. Mas, se você é do ramo, se conhece o ofício, vê como a máquina funciona”, ele diz.

Oberacker havia sido membro do sindicato que defendia músicos e atores na Broadway, então teve de se acostumar com o Cirque. Ele recorda:

Quase pulei de um prédio de dez andares quando me disseram qual seria meu salário inicial há dois anos e meio; era muito baixo. Mas me disseram: construa, invista seu tempo e será recompensado. Nos apresentamos 10 vezes por semana, isto é, duas vezes mais que qualquer casa da Broadway e, às vezes, é cansativo. Somos pagos por apresentação, não por semana, logo, ficamos desempregados um trimestre por ano.

O sindicato da Broadway exigia dos empregadores remuneração diária para alimentação e moradia, ao passo que o Cirque fornecia diretamente a alimentação e a moradia. Oberacker dizia que suas 12 horas semanais de ensaio não-remunerado jamais seriam permitidas em um teatro da Broadway. Ele acreditava que suas ambições como compositor seriam melhor atendidas se deixasse o Cirque em alguns anos mas, naquele momento, Oberacker adorava seu papel central nas apresentações todas as noites e o prazer intelectual da total interdependência mútua entre si próprio e os artistas. “Eu achei que fosse agitar uma batuta e reger. Em vez disso, toda noite, sinto a responsabilidade de conferir impacto emocional ao espetáculo”, ele diz, apontando para seus ombros.

Gonzalo Muñoz chegou ao Cirque vindo do mundo da arte cômica dos palhaços. Cresceu e estudou teatro na Colômbia e, mais tarde, na França, antes de entrar para a famosa escola para palhaços e mímicos em Paris, a Le Coq. Muñoz viajou para Nova York e integrou uma pequena trupe com outros mímicos, algumas vezes em palcos, outras em esquinas, “e sempre sonhei ser parte um circo”, ele diz. Ouviu falar do Cirque du Soleil e foi ver “Quidam”. Na verdade, Muñoz não gostou do papel dos palhaços no espetáculo, mas tinha grande respeito por um dos artistas que faziam o papel de palhaço, e foi para trabalhar com esse artista que Muñoz aceitou o emprego no Cirque. O palhaço profissional pensou: “Os palhaços daqui são ótimos em técnica e personalidade. Estamos todos aprendendo juntos, nos apaixonando pelo trabalho uns dos outros. Além disso, temos a experiência de dividir o palco com trapezistas e acrobatas incríveis. Só estou aqui há seis meses e talvez fique entediado mais tarde, mas agora estou dançando em um jardim florido”.

Muñoz continua: “Sempre lutei para continuar neste ramo e estar com pessoas com as quais adoro trabalhar, mas nem sempre me dei bem financeiramente”. Muñoz estima que o trabalho no Cirque representou um aumento de 300% em relação a seu salário anterior. Também valoriza os benefícios não-financeiros que o Cirque lhe trouxe, tais como o treinamento in loco em seis linguagens para ajudar os artistas a comunicarem-se com outros funcionários no mundo todo. Muñoz afirma:

O Cirque se esforça para manter os artistas felizes. Há um grande palhaço-mestre em Nova York com quem alguns de nós queriam trabalhar; fizemos o pedido à central em Montreal,

enviaram uma pessoa para ver seu trabalho e disseram que sim, podíamos ter aulas com ele. Então ele foi contratado, veio até aqui e nos ensinou, foi maravilhoso. Agora nós, palhaços, que fomos treinados em muitos lugares e técnicas diferentes, temos também uma nova especialização em comum.

## O Desafio

Cantin, diretora de elenco do Cirque, diz que era um desafio constante encontrar os artistas certos. “Estamos tentando encontrar, em um deserto, a pérola que irá se encaixar no anel perfeito”, ela diz. Quando saía em busca do elenco para uma nova produção, Cantin muitas vezes viajava para mais de 20 países para conhecer artistas locais e realizar testes. Ao mesmo tempo em que tentava escolher artistas para encaixar nas produções recém-concebidas, também avaliava seu potencial para contribuir em futuras produções do Cirque. “O Cirque ajuda os artistas a crescer, e os artistas ajudam o Cirque a crescer”, ela diz. “A criatividade é uma escultura; reunimos um bom material e então compomos com ele. O ambiente ao qual integramos os artistas não é fixo, ele vive”.

Muitos artistas do Cirque haviam sido ginastas ou acrobatas. O Cirque oferecia a eles sua primeira experiência fora do treinamento rígido da disciplina de sua escolha. Cantin diz: “Oferecemos a eles uma nova vida, é como abrir uma porta vermelha para cada um deles. Por trás dessa porta há algumas fantasias às quais talvez nunca tenham sido apresentados. Têm de aprender a interpretar de uma maneira muito dialética; ensinamos a eles como expandir, explodir, entrar em contato com quem são”. O Cirque desafiava os artistas a aprenderem a mover-se com flexibilidade entre diferentes formas artísticas, misturando dança brasileira com balé clássico e mímica. Artistas com treinamento tradicional aprendiam, em geral pela primeira vez, a apresentar-se diante de um pano de fundo intensamente multicultural. Cantin afirma: “O artista tem de confiar em alguém para aprender uma coreografia de dança. Isso não pode acontecer se o artista tem preconceito contra árabes ou japoneses”. Cantin tentava avaliar quais as necessidades do artista ao entrar para o Cirque e quanto apoio seria necessário. Alguns artistas tinham carreiras solo bem estabelecidas e eram autônomos, enquanto outros queriam seguir carreira e precisavam de muito mais orientação artística.

Quando contratava artistas de países diferentes, Cantin levava em consideração suas necessidades não-artísticas. A diretora de elenco fala sobre o impacto do Cirque na vida dos artistas:

Incluímos no elenco crianças que vivem nas ruas do Brasil e mudamos suas vidas. No caso de crianças que têm pais, é melhor que viajem com eles; assim nunca há problemas, caso contrário, pode ser difícil demais para elas passarem pelo processo de crescimento que acontece aqui. Já incluímos pessoas de alguns vilarejos africanos, e temos de prestar muita atenção para não que não fiquem isoladas. Se encontramos só uma pessoa talentosa naquele vilarejo naquele ano, não a trazemos, porque é difícil demais para ela. Só trazemos essa pessoa se encontramos outras pessoas igualmente talentosas que possam apoiá-la e às quais ela possa apoiar. O perigo da responsabilidade que tenho de assumir está em saber que a pessoa pode implorar para vir conosco. Deseja a oportunidade financeira e artística tão desesperadamente que diz que não se importa, que consegue lidar com a situação, mas tenho de confiar naquilo que aprendi no passado. Prosperamos com o que esses novos artistas nos trazem, mas também temos de ajudá-los a crescer. Somos vistos em muitos lugares como mercadores de sonhos, e de fato podemos sê-lo. Mas nosso trabalho envolve mais do que a magia do espetáculo. Por trás das cenas há muito suor.

Durante os testes, Cantin tentava medir duas dimensões fundamentais além do puro talento: “Essa pessoa é capaz de continuar a se desenvolver?” e “Essa pessoa é capaz de ser generosa nas

apresentações?” Ela diz: “É preciso ser humilde ao escolher um elenco; há o risco de se ficar muito especializado, muito pretensioso. Em minha primeira viagem à China, tive de esvaziar minha mente de preconceitos, tentar entender o que faziam e pensar no que nossos artistas poderiam compartilhar com eles, em como podíamos contribuir”.

Bernard Petiot treinava ginastas e equipes olímpicas no Canadá antes de juntar-se Cirque du Soleil. Criou programas genéricos de quatro meses para treinar 40 atletas por vez, atletas escolhidos para um determinado espetáculo que passavam por treinamento especializado para os números daquele espetáculo. “Tenho de garantir todo um ambiente de suporte ao aprendiz”, ele diz. Há 475 acrobatas com o Cirque e espera-se que sejam mais de 500 no ano que vem, com rotatividade de aproximadamente 15%. Quando um novo espetáculo era criado, Petiot trabalhava em conjunto com os diretores artísticos. Ele explica: “Os diretores dizem como querem o espetáculo e nós tentamos criar um plano para as acrobacias, tentamos várias coisas diferentes, sabendo que aquela resposta pode não ser aceita e então tentaremos mais uma vez. Pensei que conhecia o significado de brainstorming antes de vir para cá, mas não tinha a mínima idéia”.

## A Experiência dos Funcionários

Martin Dumont, diretor interino da turnê de “Dralion” nos EUA, trabalhava como auditor para a Ernst & Young no Canadá. Juntou-se ao Cirque em 1996 e, depois de passar por cargos nas áreas de finanças e administração, atualmente é diretor de vendas ao público, gerenciando os principais pontos de contato com o cliente inclusive a bilheteria, a casa, as concessões e o merchandising. É também substituto do diretor de turnê. Dumont afirma: “Trabalhar para o Cirque du Soleil é como trabalhar para os Red Sox em Boston ou para a Disney World em Orlando. A companhia está longe de entrar para a lista das ‘500 maiores’ da revista *Fortune*, mas é uma das companhias mais facilmente identificáveis de Montreal e, nas turnês, há uma conexão imediata quando conhecemos pessoas que admiram nosso trabalho”. Durante as turnês os funcionários têm de ser adaptáveis e prestativos. Dumont diz: “Você é testado o tempo todo. Houve dias em que o vento era de 80 quilômetros por hora e os convidados estavam em pânico sob a lona, ou dias em que eu esperava uma equipe de 14 temporários para ajudar, só apareciam quatro e os convidados continuavam ali, a casa lotada com 2.549 pessoas”.

Dumont sabia que o trabalho durante as turnês era cansativo e dizia: “Se consigo tirar um bom ano de certas pessoas, estou contente. Idealmente, no entanto, é um compromisso de três anos de duração, uma vez que o ciclo das turnês é de três anos”. Alguns funcionários saíram porque estavam cansados de abrir mão de sua vida pessoal e não suportavam mais a vida durante as turnês. Outros saíram por razões relacionadas ao trabalho, como aqueles que queriam uma promoção ou uma função diferente e não havia vaga disponível. A turnê de “Dralion” nos Estados Unidos consistia em 150 pessoas, das quais 57 eram artistas. Os funcionários fizeram todo o possível para manter o ambiente tão estável quanto possível para os artistas trabalharem. Dumont afirma: “Cinquenta por cento de meu tempo é dedicado ao gerenciamento de pessoas. Buscamos você em seu apartamento com transporte especial se você tem dificuldade para chegar ao trabalho, somos generosos com relação à comida servida durante as turnês. A cozinha é impressionante. Um dia, temos pato, no dia seguinte temos *osso buco*. Às vezes, mal posso esperar pelo dia de comer hambúrguer. Tentamos criar as melhores condições de trabalho possíveis para todos”.

Dumont prossegue com muito orgulho: “Isso não é como beisebol, onde existe uma pré-temporada. Temos de oferecer um grande espetáculo todas as vezes. Cada espetáculo é o espetáculo”.

Havia um consenso entre a equipe de que, historicamente, o Cirque pagava pouco se comparado a outras companhias, mas que agora havia se ajustado à média. Quanto mais a companhia crescia, mais os salários se aproximavam da norma. Richard Imbeau, executivo de recursos humanos, afirmou: “Sempre haverá pessoas dispostas a reduzir seu salário para trabalhar aqui, mas no momento temos de contratar pessoas com experiência direta. Não basta apenas contratar tietes com potencial”.

Segundo Dumont, para alguns membros das turnês, o escritório central estava longe demais para entender como era a vida na estrada. Ele diz:

Às vezes há frustração, porque 60% de nossos negócios durante as turnês são feitos entre 5 da tarde de sexta-feira e 8 da noite de domingo. Mas não podemos pegar o telefone e ligar para o escritório central, porque na sexta às cinco eles vão-se embora. A segunda-feira e metade da terça é nosso fim-de-semana e, às vezes, voltamos ao trabalho e recebemos e-mails perguntando “Onde você estava?”, porque se esquecem de que nossa agenda não é igual à deles.

## A Vida durante as Turnês

Alison Crawford, há cinco anos com o Cirque, começou como assistente de coreografia em “Quidam”. Tirou uma licença do trabalho para ir ao Chile e participar do programa de serviços sociais do Cirque, o Cirque du Monde, ajudando crianças em situação de risco e, em seguida, voltou para encenar “Quidam” novamente. Quando o Cirque lhe ofereceu o cargo de diretora de arte do novo espetáculo, “Dralion”, Crawford ficou empolgada. “Foi uma grande promoção, o trabalho era bem pago e incrivelmente desafiador”, ela diz. Muitas vezes, durante as turnês, Crawford trabalhava com diretores que vinham de Montreal para certificarem-se de que o aspecto artístico do espetáculo mantinha-se coerente com o conceito inicial. Crawford tinha muito respeito pelo processo criativo utilizado nas oficinas do circo em Montreal e compreendia a necessidade de “proteger o conceito” nas produções itinerantes.

Para Crawford, o Cirque funcionava não só porque a companhia fez com que estar no circo fosse algo “mágico”, mas também porque fez com que estar na estrada fosse algo mágico. Crawford diz que muitos funcionários amavam o Cirque não a despeito das turnês, e sim por causa delas. “Estamos longe de casa, dando nossas almas e corações para nosso público e para nós mesmos; fazemos amizades incrivelmente íntimas durante as turnês”, ela diz. Isso foi um pouco mais difícil em “Dralion” do que em outros espetáculos, diz Crawford, por causa da equipe principal de acrobatas da China, cujos membros não falavam uma palavra de inglês. “Não se trata apenas da linguagem, porque muitas outras pessoas também juntam-se ao Cirque sem falar inglês, vindas da Rússia, da América do Sul. Com relação à trupe chinesa, no entanto, existem grandes diferenças culturais e isso nos tomou um certo tempo”, ela diz.

Crawford acredita que o Cirque fazia todo o possível para tornar as condições de trabalho favoráveis aos artistas, e que o maior golpe no entusiasmo vinha daquilo que o Cirque não podia controlar para seus artistas: contusões. Decorridos três quartos da turnê de “Dralion” nos EUA, Crawford registrava 37 contusões em seus 57 artistas, algumas mais sérias do que outras. A cada dia, para cada apresentação, Crawford reavaliava as contusões e então reestruturava trechos do espetáculo, eliminando alguns e reduzindo ou aumentando outras rotinas para compensar. Tentava manter seus artistas envolvidos mesmo quando não podiam se apresentar e estavam se recuperando. Crawford ri: “A maior parte de nossos artistas tem adrenalina em excesso. Preciso ser forte o bastante para defender minhas decisões porque os artistas discutem comigo com frequência. Tenho de ser mãe, policial e amiga. Para isso é preciso ter uma mente aberta, ter paciência, lidar bem com a tensão e amar as pessoas”.

Vincent Gagné já foi diretor de turnê do Cirque e hoje trabalha no escritório central de Montreal, administrando projetos multimídia. Gagné sempre lembrava sua equipe durante as turnês de que estavam ali para servir aos artistas porque, segundo ele, às vezes a equipe tinha dificuldades em se lembrar disso. Esse é o paradoxo de se contratar pessoas que são realmente boas naquilo que fazem, porque aquilo que fazem deve ser condizente com o trabalho primário da organização. Gagné desenha uma tabela e diz que, às vezes, aqueles que estão nos círculos externos se esquecem do objetivo maior: “Alguns técnicos só pensam em cuidar de seus brinquedos. E o pessoal da logística, esses só querem polir seus caminhões. Se você pedir que se apresentem e façam algo diferente, ficam descontentes”. Gagné descreve a si próprio como “anti-técnico. Não tenho chave-de-fenda, nem mesmo em casa”. Gagné tinha de convencer seu pessoal de que agregava valor como diretor sem ter o conhecimento específico que eles tinham. Agora que estava no escritório central, Gagné acreditava que gerentes que já haviam saído em turnê eram melhores na hora de superar obstáculos e demonstravam muito menos aversão a mudanças. Ele afirma: “Durante as turnês, sabíamos exatamente o que fazer. Como posso evitar que outras pessoas estraguem tudo para os artistas?” Como muitas pessoas durante as turnês, Gagné assistia ao espetáculo pelo menos uma vez por semana e sempre ficava maravilhado com o trabalho dos artistas. Gagné diz, espantado: “A mentalidade do acrobata é assim: se você acorda de manhã e não sente dor, é porque está morto. Dão tudo o que têm ao Cirque, todos os dias”.

Marc Gagnon, Vice Presidente Operacional (COO), começou a trabalhar na empresa no departamento de recursos humanos em 1989. Sua primeira tarefa foi redigir uma política de demissão, porque o Cirque não tinha nenhuma. Gagnon ri: “No Cirque, se você quer um cargo melhor ou um salário mais alto, tem de ser demitido pelo menos uma vez”. O Cirque estava acostumado a lidar com pessoas apaixonadas que tinham opiniões fortes, corriam riscos e falavam sem importar-se com a política. Profissionais haviam sido demitidos e depois contratados novamente em novos cargos porque suas habilidades ainda eram valiosas para a companhia. Gagnon fala de quando trabalhou com Disney na joint venture em Orlando, que envolveu funcionários da Disney e do Cirque. Conta que Disney lhe enviou seu manual de conduta para funcionários e lhe pediu o manual do Cirque, ao que respondeu: “Que manual? Se dissermos a nossos funcionários o que dizer, como dizê-lo ou se podem ou não fazer tatuagens, estaremos acabados”.

Gagnon não só não tentou criar códigos de comportamento, mas também solicitou críticas a si próprio e à diretoria criando um boletim dos funcionários, *la boule*, composto por textos de funcionários sem qualquer tipo de censura. Ele lembra:

Tínhamos um boletim oficial, mas eu achava que muita coisa não estava sendo discutida, até criarmos *la boule*. Tento pensar em todas as maneiras de apoiarmos nossos funcionários. A comunicação corporativa interna é muito importante para mim; transferei a responsabilidade ao vice-presidente executivo para que a questão seja encarada com seriedade. Outros reclamam para mim: “Gastamos muito dinheiro com comunicações” e eu digo a eles: “É, mas não gastamos o bastante”. Estou sempre pensando em como alcançamos nossos funcionários, como os mantemos concentrados?

Gagnon tentava criar um forte senso de comunidade e de família na companhia, ao dizer:

Somos um circo, portanto damos muitas festas. Mas, pouco tempo depois do ataque ao World Trade Center, estávamos em uma nova *première* e as pessoas não sabiam se era apropriado dar uma festa. Eu sentia que era mais importante do que nunca, porque festas são um meio de regular a tensão. Pessoalmente, não gosto de festas, não gosto de aglomerações, não gosto de dançar, mas gosto de ver as pessoas que trabalham aqui felizes. Gastamos US\$ 300.000 e demos uma boa festa.

Enquanto isso, Gagnon buscava o equilíbrio adequado para a companhia, representando os papéis de pai benevolente e empregador oficial. Depois das festas, sempre fornecia transporte para que ninguém dirigisse bêbado e sempre designava pessoas para observar atentamente as festas e evitar situações de briga ou de assédio. Em alguns casos, Gagnon ficava desapontado com a falta de bom senso dos artistas, como quando a equipe improvisou uma festa usando piscinas que faziam parte do cenário de palco do espetáculo aquático "0". "Aqui não é a casa deles, é seu escritório, eles precisam lembrar-se disso", diz Gagnon. Era mais fácil dizer isso em Montreal, onde as pessoas tinham casas para onde voltar, do que durante as turnês, quando a linha entre casa e escritório confundia-se com facilidade. Gagnon sabia que uma certa quantidade de volatilidade e desordem era parte do pacote, uma vez que sua força de trabalho era composta por pessoas de circo. Como ele disse: "As pessoas que trabalham aqui têm de ser um pouco loucas. É preciso ser o tipo de pessoa que foge para juntar-se ao circo, gente com estrelas no olhar. E, ao mesmo tempo, tentamos dirigir um negócio".

## A Experiência dos Clientes

Gagnon diz que a companhia tinha apenas um objetivo com relação aos clientes: "quanto um cliente entra sob a lona, está prestes a ter uma experiência inesquecível". Muitos funcionários falavam de clientes que diziam que o Cirque alterou seus planos de vida. Gagnon falou de um advogado de Nova York que demitiu-se do emprego depois de assistir ao espetáculo e lhe disse: "O Cirque dá vontade de viver a vida". O produtor executivo Gilles Fontaine disse que o Cirque faz a pessoa sentir que "tudo é possível, desde que você esteja disposto a brincar. Tudo o que é loucura é possível".

Dumont diz que o objetivo com relação aos clientes "não era que você comprasse duas entradas e assistisse ao espetáculo, e sim que assistisse ao espetáculo e então voltasse daqui a três anos com quatro amigos". Alguns clientes tornaram-se fãs cativos, e o Cirque criou sites na internet e fã-clubes para promovê-los, inclusive um fã-clube on-line de "Dralion" com 90.000 membros. Esses sites gratuitos na internet com informações aos assinantes criaram uma base de marketing pré-vendas para futuras apresentações. O Cirque também adotou estadias mais curtas durante as turnês para que houvesse menos apresentações em cada local, esperando gerar, em cada mercado, uma demanda que não seria inteiramente atendida. Assim, o Cirque poderia voltar antes com um novo espetáculo, em vez de esperar três anos como no passado.

Na turnê de "Dralion", o preço do ingresso mais caro aumentou cinco dólares, mas o Cirque não queria cobrar muito de seu público. Dumont diz "Alguns de nossos fãs têm dinheiro, mas outros são ou foram artistas". Havia também uma ordem dos dois proprietários segundo a qual uma família de quatro pessoas deveria poder assistir ao espetáculo por US\$ 100, então algumas apresentações eram mais baratas para tornar isso possível. Mas, para Dumont, algumas famílias entendiam mal e traziam crianças muito jovens: "Trata-se de um circo, criado em sua maior parte para adultos. 'Quidam' é um espetáculo macabro e é assim que tem de ser. Domingo tornou-se dia de família e é comum ver crianças de três anos de idade apavoradas com o ruído, a luz e a escuridão, e isso é uma pena, porque os pais as levam para dar uma volta fora do Cirque e perdem um grande espetáculo".

Mario D'Amico, vice-presidente executivo de marketing com experiência em publicidade, afirma: "No Cirque a criatividade é o centro, e não os clientes. Os espetáculos são criados a partir de experiências pessoais, de angústia, alegria, imaginação. O negócio do Cirque é deixar que artistas puros trabalhem como quiserem; eles têm algo a dizer, eles se expressam". D'Amico fez pesquisas de público incluindo perguntas como: "Quais são os espetáculos de que gosta? Pode ordená-los por preferência?" Mas D'Amico percebeu:

O que posso fazer com essas informações? Se levá-las ao departamento de criação, vão me expulsar de lá. Os espetáculos eram sempre direcionados para dentro. Guy [Laliberté] criou um ambiente para que pessoas criativas do mundo todo venham para cá e sejam criativas. A companhia nunca permitia que pesquisas ou opiniões da platéia fossem usadas para criar produtos. Nem mesmo usamos o termo 'produto'; os artistas odeiam a palavra e já tivemos discussões por causa disso. Não somos uma companhia que fornece produtos, somos uma companhia de "trabalhos artísticos".

No Cirque, D'Amico sabia que a jurisdição do departamento de marketing restringia-se à maneira como o produto seria distribuído, durante quanto tempo, a que preço e com quais promoções. Para D'Amico, o Cirque era um "bem de luxo", por isso concentrava-se no crescimento em mercados com uma renda média apropriada. Muitas cidades da Ásia tornaram-se inviáveis devido à crise econômica e D'Amico procurava cidades pequenas nos Estados Unidos para realizar possíveis turnês adicionais. A companhia havia obtido sucesso recentemente em Portland, Oregon, onde uma pesquisa encomendada pelo Cirque mostrou que 29% das residências em Portland com renda superior a US\$ 50.000 por mês foram ao Cirque du Soleil. Mas D'Amico preocupava-se em não saturar o mercado nos EUA: "Somos como uma amante, ficamos seis semanas na cidade, o cliente diverte-se muito conosco, depois vamos embora e o cliente espera pelo dia em que voltaremos. Agora, com três ou quatro turnês nos EUA, tememos que os clientes possam ficar cansados da amante". D'Amico não conseguia imaginar o Cirque reduzindo sua intensidade e tentando criar um produto reduzido mais acessível para atingir um público de massa, porque isso exigiria, em parte, que os artistas abdicassem de suas ambições. D'Amico afirma: "Guy nunca faz concessões quanto ao aspecto criativo; ele provavelmente quer investir mais dinheiro para dar ao lado criativo mais espaço para brincar. O cenário construído pelo Bellagio Hotel para 'O' em Las Vegas custou US\$ 75 milhões e o espetáculo fica lotado toda noite com ingressos a US\$ 100. Assim, continuaremos sendo um bem de luxo".

## A Vida no Escritório Central

O Studio, escritório central internacional do Cirque du Soleil em Montreal, era o centro de criação e de produção de toda a organização. Os funcionários do Cirque tinham muito orgulho em dizer que haviam construído seu escritório central ao lado do segundo maior aterro sanitário da América do Norte e que esperavam ser "um agente importante na revitalização urbana, social e cultural de um bairro carente". Além de espaço para o escritório, o edifício possui as seguintes características especiais:

- uma sala de treinamento com 23 metros de altura e 1.400 metros quadrados, equipada com uma grade semelhante a um trampolim, feita de 37 quilômetros de cabos de metal trançado esticados 18 metros acima do solo. Os técnicos usavam a grade para pendurar equipamentos acrobáticos e técnicos em total segurança.
- uma sala de treinamento de 780 metros quadrados, incluindo um poço com 25.000 cubos de Styrofoam (no lugar da rede de segurança convencional) e um fast track (trampolim com pelo menos 10 metros de comprimento).
- um estúdio de dança de 360 metros quadrados.
- um restaurante self-service administrado por um antigo chef do primeiro-ministro canadense.
- um local fora do edifício com capacidade para público de 3.000 pessoas sentadas sob a lona, que podia ser usado nas apresentações do Cirque em Montreal.

- um terraço ao ar-livre para abrigar atividades recreativas para o público, como almoços musicais, oficinas de circo e eventos abertos.
- uma horta cuja colheita era usada no preparo de refeições no restaurante; qualquer excedente era distribuído entre os funcionários e habitantes locais.

O Studio foi projetado com os escritórios ao longo do eixo central do edifício, cercados por estúdios de treinamento para promover o contato visual entre funcionários. Como descreve um funcionário do Cirque: “Assim, a equipe administrativa permanecia em contato com o progresso artístico dos espetáculos e, enquanto isso, os artistas viam em primeira mão o apoio dado pelos funcionários”. Completado em 1997, esperava-se que o Studio atendesse às necessidades do Cirque du Soleil durante dez anos, mas o edifício já passou por obras de expansão três vezes.

O escritório central tentava acompanhar de perto os espetáculos durante as turnês, algo que Fontaine descreve como “ficar em contato com a fonte”. Sem nunca ter assistido a um espetáculo, quando abordado pelo Cirque ele disse, transtornado: “É um bom emprego, mas não é para mim”. Depois que o Cirque o levou para assistir “Saltimbanco” na Alemanha ele disse: “OK, é isso que quero fazer”. Fontaine diz: “O espetáculo emociona, não é só para os clientes, é para os funcionários”. Mas muita gente no escritório nunca tinha visto uma apresentação. O Cirque chegou a enviar alguns ônibus cheios de funcionários para Nova York quando um espetáculo estava em cartaz, mas, ainda assim, das 200 pessoas que trabalhavam com figurino, menos da metade havia assistido ao espetáculo. Muitas vezes, quando alguém durante as turnês dizia a Fontaine que estava pensando em se demitir, Fontaine respondia: “Assista ao espetáculo hoje à noite - se isso não for o bastante, talvez seja hora de sair”.

Stephane, profissional da área de TI, afirma: “Quanto mais perto chegamos de criar o melhor espetáculo possível no palco, mais sentimos a magia”. A companhia tentou descobrir meios de envolver todos com o produto final. Todos os funcionários presentes eram convidados para ajudar a erguer a lona no início de um novo espetáculo, que era um grande evento de celebração. Os funcionários também gravavam um “obrigado” para uma cerimônia de premiação, e assim a diretoria não era a única a ser representada. Os funcionários recebiam jaquetas que eram objetos disputados, e constante monitoravam o aumento no preço das jaquetas leiloadas no eBay. Criava-se uma conexão imediata quando os funcionários viam outras pessoas usando as jaquetas no centro de Montreal ou nas cidades onde estavam presentes. Imbeau dizia: “Quando decidimos fechar nosso departamento de cenário e terceirizar a construção de cenários, ficamos muito tristes em dizer aos funcionários que eles seriam demitidos. Durante a reunião, algumas pessoas perguntaram: ‘Posso ficar com minha jaqueta?’ Mesmo que o Cirque estivesse acabando, eles tinham orgulho do tempo que passaram ali”.

tudo bem, mas se precisar de outras 20 horas para fazê-lo ficar ótimo, sempre me dizem para gastar o tempo extra. Todos aqui se preocupam com a qualidade”. Frederique, que trabalha com figurinos, concorda: “Um de meus superiores em meu emprego anterior me dizia: ‘Pare de fazer as coisas bem-feitas’. Aqui, todos notam cada detalhe; seu trabalho é reconhecido”.

Os funcionários mantinham em mente o que Laliberté disse em uma ocasião: “A razão pela qual não venderei ações da empresa é que quero poder tomar decisões que não fazem sentido do ponto de vista empresarial”. Laliberté não queria prestar contas a investidores ou acionistas e, muito embora alguns funcionários brincassem dizendo que Laliberté agia assim porque era megalomaniaco, a maioria estava contente porque Laliberté dirigia a companhia e a mantinha privada. “Se tivesse acontecido o oposto, se Guy tivesse vendido suas ações a Daniel, teríamos perdido nossa alma”, diz Imbeau. Danielle Pouliot, do setor de estratégia e planejamento, diz: “Oitenta por cento da estratégia empresarial nesta companhia consiste na visão de Guy”. E ela pode mudar completamente de um dia

para o outro". Embora soubesse disso, Pouliot tentou fazer com que os gerentes criassem planos semestrais para que as pessoas pudessem definir e adotar prioridades. Ela diz: "No Cirque as pessoas não gostam muito de ser dirigidas. Não gostam de ser monitoradas. Mas todos perguntavam: 'Para onde estamos indo?' E a resposta que buscavam estava nas ferramentas da vida corporativa: estratégia, missão, plano e processo".

## Problemas e Planos

Para alguns funcionários o Cirque não era tão original, se comparado a outros espetáculos em cartaz na Europa; esses funcionários esperavam que o Cirque continuasse obtendo a maior parte de seu faturamento nos Estados Unidos. As turnês pela Ásia também tiveram menor sucesso. Em 1997, Gautier e Gagnon haviam tentado a descentralização, com três escritórios administrativos e três centros de lucro separados, nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia, para desenvolver os mercados. Mas houve dificuldades. A companhia pedia que a Ásia atingisse o mesmo equilíbrio entre receita e despesa obtido pelos EUA, mas naquele momento a Ásia só contava em média com 65% de sua capacidade, ao passo que os Estados Unidos freqüentemente tinham 90%. A cotação da moeda também ameaçava os lucros na Ásia e, além disso, uma vez que as turnês mundiais começavam na América do Norte e terminavam na Ásia, a média de idade e o custo dos funcionários no continente haviam aumentado. Quando a Ásia tentou negociar o pagamento de um valor mais baixo para que pudesse gerenciar seus custos, o descontentamento foi geral. A centralização em Montreal solucionou mais uma vez as questões relacionadas aos funcionários e aos salários, mas diminuiu a urgência administrativa quanto ao desenvolvimento de mercados externos.

No mercado da América do Norte a saturação era uma preocupação iminente, com as produções em turnê realizando em média 375 espetáculos por ano para casas lotadas de 2.500 pessoas por apresentação, com entradas a um preço médio de US\$ 55. Um executivo diz: "Temos de planejar as prioridades certas para os próximos cinco anos. Precisamos parar de fazer mudanças bruscas de rumo e de tentar absorver ondas gigantescas". O planejamento tinha de levar em conta estas questões organizacionais:

- Diversificação com inclusão de outros tipos de produto, isto é, complexos com arenas, spas e assim por diante. Gagnon diz: "A diversificação é um problema para nossa identidade de grupo. Quando as pessoas vêem o espetáculo que criaram e se emocionam, elas choram. Ninguém no ramo de hotelaria chora". Laliberté estava investindo tempo, dinheiro e os recursos da organização em um setor novo para o Cirque, a construção de complexos de entretenimento. Pouliot afirma: "Sei que podemos fazer algo muito diferente, mas será que é viável, será que é uma boa fonte de rendimento? Espero que alguém saiba".
- Mais executivos nos altos escalões da companhia. O fórum executivo começava a adquirir um caráter empresarial. Pouliot comenta: "Temos de encontrar a combinação certa, não podemos matar a alma do Cirque e, no entanto, somos uma grande empresa, ganhamos muito dinheiro, então temos de tomar boas decisões e proteger nosso capital".
- Mais concorrentes. Um rival, o Cirque Oz, da Austrália, tentou impedir o Cirque du Soleil de obter autorização para se apresentar. Gagnon comenta: "A ironia é que, depois que o Cirque du Soleil partiu, o Oz ganhou mais dinheiro na sua turnê seguinte. Ainda estamos construindo o mercado e não devemos ver aos outros como inimigos".
- O alto preço dos ingressos afastava muitos possíveis membros da platéia e levava alguns funcionários a crer que o Cirque era só para ricos. Será que o Cirque conseguiria criar algo

para aqueles que não eram ricos? Alguns artistas do Cirque queriam criar um Cirque Lite, que teria menos artistas e produção mais barata.

- O Cirque tinha de reinventar o circo de tempos em tempos; mesmo que ainda funcionasse para os clientes, o espetáculo perdia a graça para os artistas. Era preciso mantê-los empolgados com o trabalho.

Cantin parou ao lado da mesa de serviços de viagem do hotel brasileiro para reservar uma passagem de avião para o Peru. Decidiu que iria fazer a escala extra, uma vez que realmente precisava preencher alguns cargos importantes para o novo espetáculo, “Varekai”, que o Cirque planejava lançar em abril de 2002. Mas Cantin temia que o Cirque estivesse crescendo rápido demais para seu próprio bem. Havia a possibilidade de o Cirque desgastar sua imagem no mercado da América do Norte, de ficar sem muitos talentos originais ou de fazer algo inferior ao padrão de qualidade do Cirque na criação de seus complexos de entretenimento. Havia muitas peças em movimento. Às vezes, Cantin se perguntava se havia alguma estratégia, mas talvez o Cirque não precisasse de outra estratégia senão concentrar-se em seus artistas. Essa abordagem certamente serviu bem ao Cirque no passado.

**Anexo 1** Fatos Sobre a Companhia**Fatos Sobre a Companhia**

Fundada: junho de 1984  
Número de funcionários: 2.100  
Número de artistas: mais de 500  
Idade média dos funcionários: 32 anos  
Número de nacionalidades: mais de 40  
Linguagens faladas: mais de 25  
Número de cidades visitadas desde 1984: mais de 130  
Número de espectadores desde 1984: quase 30 milhões

**Espetáculos dos mais antigos aos mais recentes****Le Cirque du Soleil**

1984-1985: Quebec, Toronto, Vancouver

**La Magie Continue**

1986: Turnê Canadense

**We Reinvent the Circus**

1987-1990: Turnê Pela América do Norte, Londres, Paris

**Tour with Cirque Kine**

1992: Suíça

**Nouvelle Experience**

1990-1991: Turnê Pela América do Norte  
1992-1993: Las Vegas (The Mirage Hotel)

**Fascination**

1992: Japan

**Saltimbanco**

1992-1993: Turnê Pela América do Norte  
1994: Japão  
1995-1997: Turnê Européia  
1998: Ottawa  
1999-2001: Turnê Ásia-Pacífico

**Mystère**

1993-2003: Las Vegas (Treasure Island Hotel)

**Alegría**

1994-1995: Turnê Pela América do Norte  
1996: Japão, Hong Kong  
1997-1998: Turnê Européia  
1999-2000: Biloxi (Beau Rivage Resort)  
2001-2002: Turnê Ásia-Pacífico  
2002: Turnê Pela América do Norte

**Quidam**

1996-1998: Turnê Pela América do Norte  
1999-2001: Turnê Européia  
2002: Turnê Pela América do Norte

**“O”**

1998-2008: Las Vegas (Bellagio Theater)

**La Nouba**

1998-2010: Orlando (Walt Disney World)

**Dralion**

1999-2002: Turnê Pela América do Norte

**Varekai**

2002-2005: Turnê Pela América do Norte

Fonte: Documentos da companhia.