

# A magia do Cirque du Soleil



Reportagem **HSM Management** mostra como a companhia canadense multiplicou seu faturamento por 22 em dez anos, enquanto seu setor decaía. A combinação da arte do espetáculo com o pragmatismo do mundo empresarial a levou a um faturamento anual de mais de US\$ 500 milhões

Na “velha Montreal”, o centro histórico da cidade, os edifícios de dois andares e a abóbada do Bonsecours –antigamente um mercado de produtos agrícolas– voltam-se para o rio Saint-Laurent e o antigo porto. É início de primavera, e, apesar da paisagem ainda cinzenta, bandeirinhas coloridas flamejam no alto das tendas listradas de azul e amarelo. Uma longa fila de automóveis avança pelo estacionamento improvisado no descampado ao redor e uma multidão de crianças, jovens e adultos chega a pé para assistir à sessão vespertina de Corteo, o mais recente espetáculo do Cirque du Soleil.

Corteo é a história de um palhaço que imagina seu funeral e recorda os momentos cruciais de sua vida. Cenas celestiais, com anjos voando no topo da tenda, intercalam-se com números de acrobacia, malabarismo e participações insólitas –como a de Valentina, uma mulher de 70 centímetros de altura que flutua no ar sustentada por um “ramalhete de globos” translúcidos e que pousa nos ombros de um gigante de mais de 2 metros.

Nas laterais do cenário, músicos disfarçados de palhaços tocam e cantam ao vivo. Não há diálogos, apenas algumas frases em italiano, mas a combinação precisa de sons, iluminação e destreza física assombra e comove a platéia durante as quase três horas de espetáculo.

## Conteúdo é o seu negócio

Essa reação do público não é novidade para o Cirque du Soleil. Ele está acostumado a surpreender mais de 7 milhões de espectadores por ano, incluindo professores e alunos de escolas de administração de empresas. Na Harvard Business School e na Insead, entre outras faculdades de primeira linha, esse caso é analisado em sala de aula, na tentativa de descobrir como a companhia alcançou o crescimento sustentável (os ingressos mul-

tipificaram 22 vezes em dez anos), enquanto o negócio do circo se encontra em franco declínio, ameaçado principalmente pela competição das diversões eletrônicas e pelos elevados custos de logística.

Para entender a que se deve seu êxito, nada melhor que falar com seus artífices, entre os quais Michael Bolingbroke, diretor-geral de espetáculos, responsável pelas operações, pela estratégia e pela rentabilidade. Primeiramente, ele foi chefe do escritório do circo em Amsterdã, Holanda, encarregado das turnês européias; depois passou à sucursal de Las Vegas, EUA; e, há seis meses, transferiu-se para a sede da companhia, em Montreal.

“Somos, acima de tudo, criadores de conteúdo”, diz Bolingbroke em um inglês carregado de sotaque britânico, o que confirma sua origem. Ele explica o negócio da seguinte maneira: “Comercializamos nosso conteúdo em 11 espetáculos, alguns itinerantes e outros com sede permanente (veja quadro abaixo). Os primeiros demandam uma operação logística complexa; os segundos implicaram a escolha dos mercados certos e o estabelecimento de alianças com outras empresas”.

## Os principais produtos do portfólio

*O repertório do Cirque du Soleil é formado de uma série de espetáculos.*

**Saltimbanco.** Com a premissa de “celebrar a vida”, inclui números em trapézio, corda e piruetas aéreas (atuam somente um palhaço e um equilibrista). Uma grande rede metálica no alto da tenda, através da qual a luz dos refletores é filtrada, recria a atmosfera de um bosque iluminado por raios de sol. A música incorpora ritmos tribais, clássicos e modernos. Estréia: 1992; atualmente está em turnê pela Europa.

**Alegria.** De estilo “barroco e operístico”, a tônica está nos números de acrobacia. Vários trapezistas sincronizam seus saltos ao ritmo da música, que incluiu a bossanova de João Gilberto sendo dançada por *clowns*, os palhaços melancólicos. Também há contorcionistas e apresentações típicas de artistas de rua.

Estréia: 1994; em turnê pelo Japão durante 2005.

**Mystère.** Definido como uma “experiência sensorial acolhedora”, alterna números de acrobacia e dança durante 90 minutos. Trabalham 72 artistas, entre os quais ginastas, palhaços e músicos. Estréia: 1994; *show* permanente em Las Vegas, EUA.

**Quidam.** Inspirado na idéia de “transformar um mundo anônimo em outro de esperança e convívio”. *Quidam* significa, em latim, “transeunte solitário, pessoa perdida na multidão”. Uma alça, presa a 40 metros do solo, é utilizada para produzir efeitos especiais e levar os artistas à cena. Acrobatas, um trio de palhaços e contor-

cionistas são os principais protagonistas. Estréia: 1996; em turnê pela Austrália durante 2005.

**“O”.** O nome brinca com a sonoridade da palavra “água” em francês. O cenário é uma imensa piscina de 5 metros de profundidade, na qual se alternam números aquáticos e de acrobacia.

Estréia: 1998; *show* permanente em Las Vegas.

**La Nouba.** O espírito desse espetáculo está condensado no título, que vem de uma frase em francês “*faire la nouba*”: sair de passeio, ir à festa. Sugere um mundo místico, em que os números dos “*Cirques*” (gente do circo) se contrapõem aos dos “*Urbains*” (gente da cidade).

Estréia: 1998; *show* permanente em Orlando, EUA.

**Dralion.** Combina a tradição do teatro chinês com a vanguarda das correntes artísticas ocidentais. A música funde melodias hindus com ritmos andaluzes, africanos e centro-europeus. As cores do vestuário aludem aos quatro elementos da natureza: azul/ar, verde/água, vermelho/fogo e ocre/terra.

Estréia: 1999; em turnê pela Europa durante 2005.

**Varekai.** Faz tributo ao espírito nômade, essência da tradição circense. Sobre um vulcão escondido na selva há um mundo extraordinário –*Varekai* (que em língua cigana significa “em qualquer parte”)–, onde tudo é possível. Do “céu” desce um homem que inicia sua peregrinação por

uma terra mágica, povoada de personagens sobrenaturais que voam e dão saltos mortais. A música combina sons havaianos com melodias de trovadores do século XI, cantos armênios e arranjos contemporâneos.

Estréia: 2002; em turnê pelos Estados Unidos durante 2005.

**Zumanity.** Somente para adultos, o espetáculo é composto por uma série de números inspirados no cabaré. Como as leis do Estado de Nevada proíbem o nu total, os figurinistas apelaram para próteses que simulam e exageram partes do corpo dos artistas.

Estréia: 2003; *show* permanente em Las Vegas.

**Kà.** Um espetáculo épico, em que os números de acrobacia e malabarismo imitam movimentos característicos das artes marciais. Há marionetes, capoeiristas, fogos artificiais e projeção de imagens.

Estréia: 2004; *show* permanente em Las Vegas, EUA.

**Corteo.** O nome significa “cortejo” em espanhol; é o mais teatral dos *shows* porque tem um fio condutor: a história de um palhaço que recorda sua vida e imagina seu funeral. Além dos típicos números aéreos e de acrobacia, inclui cenas de atuação, com breves diálogos em italiano. O vestuário e a cenografia apresentam tonalidade romântica: grandes candelabros e a predominância de branco, ocre e azul.

Estréia: abril de 2005 em Montreal.

---

## O mercado do Cirque du Soleil é um “oceano azul”, segundo a teoria de Chan Kim e René Mauborgne

Todos os espetáculos itinerantes –as turnês– são dirigidos e supervisionados por uma equipe de Montreal e obedecem a um cronograma preciso. “Numa turnê, ficamos entre cinco e seis semanas numa cidade; geralmente terminamos uma apresentação no domingo e, dez dias depois, tudo já está pronto para uma nova apresentação em outra localidade”, conta o diretor. Este ano, por exemplo, uma turnê estreará em Perth, Austrália, e em seguida vai para Cingapura e Hong Kong.

Por que a logística das turnês é complexa? “Nada menos que 80 caminhões são utilizados para transportar tendas, cenários, figurinos e ferramentas. E, além de montar e desmontar as estruturas em cada evento desses, é preciso lidar com questões como visto de entrada, idioma, leis, moeda e demais diferenças culturais para 150 pessoas”, diz Bolingbroke. Desses integrantes, somente 50 são artistas; o restante se divide entre técnicos, profissionais da logística e, nas turnês das quais participam crianças, também professores de ensino básico.

Para os espetáculos com sede permanente foram escolhidas as cidades de Las Vegas e Orlando, respectivamente na costa oeste e costa leste dos Estados Unidos, que recebem grande fluxo de turistas. Eles têm um corpo próprio de artistas e convênios com a MGM Mirage, em Las Vegas, e com a Disney, em Orlando. O que essas empresas fazem é encarregar-se de construir ou adaptar os espaços para exibição.

Em Las Vegas já há quatro *shows* residentes e um quinto, sobre os Beatles, deve estreiar em 2006. A mídia especializada em entretenimento garante que o Cirque du Soleil mudou –para melhor– a cara da cidade dos cassinos. Bolingbroke devolve o elogio: ele diz que 13 anos atrás, quando chegaram com o espetáculo *Mystère*, descobriram ali o mercado ideal para apresentações de grande qualidade. “Devido à grande aceitação, pudemos, cinco anos mais tarde, criar “O” e, logo depois, *Zumanity* e *Kà*. Em todos os casos tivemos êxito, mantendo alto nível artístico e de produção”, relembra o diretor da companhia.

### A reinvenção de um setor

O mercado do Cirque du Soleil é um “oceano azul”, segundo a teoria de Chan Kim e René Mauborgne, professores da escola de administração francesa Insead. Em seu livro *A Estratégia do Oceano Azul* (ed. Campus/Elsevier), eles descrevem as estratégias de mais de cem empresas e concluem que todas navegam em um mundo dividido em dois oceanos: no vermelho, elas brigam ferozmente pela participação de mercado em setores de atividade estabelecidos, cujos limites e regras estão bem definidos; no azul, em vez de lutar com a concorrência para conquistar clientes, criam nova demanda abrindo novos setores.

Kim e Mauborgne estudaram o caso do Cirque du Soleil e explicam que, com ele, o negócio do circo se reinventou. Por quê? Ainda que seus espetáculos conservem alguns elementos típicos (como a tenda, os palhaços e os acrobatas), deixaram de lado outros (notadamente os números com animais), dando ênfase à música, ao figurino e à cenografia.

O fato de não trabalhar com animais lhe permitiu reduzir os elevados custos com seus cuidados, escapar das críticas dos defensores de seus direitos e destinar os recursos que sobram para a valorização do produto perante os clientes. Como resultado dessa estratégia, a companhia atraiu um público que não era espectador de circo, implementou um modelo de negócio difícil de imitar e obteve para sua marca um grau de conhecimento duradouro.

Segundo Kim e Mauborgne, para entender a criação de um oceano azul, é necessário analisar o pensamento estratégico que o orienta. Em retrospectiva, identificar as decisões e ações que provocaram pontos de inflexão, assim como explicar o caminho percorrido, acaba sendo simples. No entanto, quando tudo está por ser feito e ainda não há referenciais, que critérios uma empresa utiliza para traçar suas estratégias e criar um oceano azul? Mais que cálculos precisos e fórmulas reveladoras, os critérios do Cirque du Soleil evidenciam histórias, paixões e sonhos como o de percorrer o mundo e se divertir fazendo isso. Esse foi o sonho de Guy Laliberté, um dos fundadores da companhia.

Laliberté não nasceu em família de artistas. Filho de um executivo e uma enfermeira, abandonou os estudos secundários e a cidade natal, Québec, e viajou para a Europa. Lá se

divertiu aprendendo a técnica de engolir fogo e percorreu o velho continente financiando-se como artista mambembe. Quando voltou ao Canadá, em 1982, entrou em contato com acrobatas e atores do povoado de Baie-Saint-Paul e juntos formaram o Le Club des Talons Hauts (o clube dos saltos altos, em alusão às pernas de pau usadas em alguns números), que fazia espetáculos abertos em praças públicas.

Dois anos depois, o grupo soube agarrar uma oportunidade inigualável. No aniversário de 450 anos do descobrimento do Canadá, o governo de Québec decidiu, entre outras coisas, contratar uma companhia de espetáculos itinerante que levasse a comemoração a diferentes locais da província. Laliberté e Daniel Gauthier (também integrante do Le Club des Talons Hauts) propuseram às autoridades locais um *show* que combinasse números de artistas de rua com atos circenses sem animais. Essa seria a diferença. Assim nasceu o Cirque du Soleil, que encarou sua primeira turnê em uma tenda azul e amarela com capacidade para 800 espectadores.

O sucesso veio rápido. Depois de Québec, eles foram contratados por outras províncias do Canadá. Em 1987, foi a vez de os Estados Unidos conhecerem seu trabalho e, pouco mais tarde, as turnês incluíram Europa e Ásia. Logo foi preciso ampliar a tenda principal para que comportasse 2,5 mil pessoas.

### O papel do marketing

“Uma das chaves de nosso êxito está no fato de que os fundadores reconheceram, desde o começo, que criar um espetáculo era tão importante como gerar recursos para produzir outros e promovê-los”, diz o diretor de marketing, Mario D’Amico, um elegante e caloroso descendente de italianos. D’Amico faz um acréscimo revelador: “Normalmente, as companhias artísticas fracassam porque vivem dos subsídios governamentais. Laliberté, entretanto, propôs-se desde o início ter uma empresa na qual a arte pudesse conviver com os negócios”.

Isso não significa, contudo, que o marketing determine o rumo dos negócios. D’Amico, que ingressou no Cirque du Soleil há seis anos, já foi o responsável pelo marketing de companhias aéreas, instituições financeiras e fabricantes de refrigerantes. Ao comparar suas experiências, advoga que o principal diferencial do Cirque du Soleil é que ali sua função se limita a posicionar, promover e fixar o preço do produto, sem interferir em seu desenvolvimento. Dessa tarefa –isto é, idealizar cada novo espetáculo– encarregam-se equipes de profissionais sob a supervisão do setor de criação. É claro que algumas pessoas do departamento de marketing assistem às reuniões informativas durante o processo de gestação do espetáculo, a fim de entender melhor seu tema e as idéias que o inspiram para poder batizá-lo e planejar seus materiais de promoção. Mas é só.

Os espetáculos têm preços similares aos de uma apresentação de ópera ou de um musical da Broadway. Em Montreal, por exemplo, as entradas para *Corteo* oscilam entre US\$ 40 e US\$ 80, enquanto o serviço “Tapis Rouge” –que, além do ingresso, inclui bebidas e canapés antes da apresentação e durante o intervalo numa tenda secundária– chega a US\$ 200. Quando perguntam a D’Amico sobre a característica essencial que justifica os preços tão altos, ele responde que os espetáculos têm muito de ópera, balé e música clássica e que levam a platéia a outros mundos. “Durante duas horas e meia, nosso público se esquece das preocupações cotidianas e entra em contato com um universo de sonhos e fantasias.”

## Um organograma diferente

A união entre o artístico e o comercial também se reflete no organograma do Cirque du Soleil. Além dos departamentos clássicos de qualquer companhia –marketing, recursos humanos, compras, finanças e assuntos legais, por exemplo–, há outros igualmente relevantes:

**Criação:** é responsável pela concepção dos espetáculos.

**Produção:** encarrega-se da confecção de vestuário, assim como da construção de cenografias, tendas e ferramentas.

**Shows:** cuida das operações relacionadas com os espetáculos, como os acordos com sócios de negócios.

**Qualidade de shows:** ocupa-se do *casting* e de garantir a alta qualidade artística dos intérpretes.

**Produtos artísticos:** é responsável pela criação de números acrobáticos.

**Multimídia:** comercializa DVDs e filmes.

**Cirque du Soleil Musique:** cuida da venda de CDs com as trilhas sonoras dos espetáculos.

**Merchandising:** vende roupas e acessórios com o logo do Cirque du Soleil.

**Novos empreendimentos:** encarrega-se da criação de conteúdo para terceiros.

Mais que cálculos preciosos e fórmulas reveladoras, os critérios da empresa incluem histórias, paixões e sonhos

Qual é o principal objetivo do departamento que D'Amico comanda? Atrair aqueles que não conhecem os espetáculos do Cirque du Soleil. “Estamos certos de que, se presenciarem uma apresentação, irão fazê-lo de novo quando voltarmos a sua cidade com um novo espetáculo”, argumenta o diretor. De fato, as estatísticas mostram que 70% dos espectadores de um *show* já assistiram a algum anterior. Por isso, não é preciso fazer grandes campanhas de publicidade de massa. A promoção e as relações públicas normalmente se referem a apresentações específicas – e bastam.

No caso do Cirque du Soleil, o marketing não é o responsável nem pela grande proximidade entre empresa e clientes. Prova disso é o “Cirque Club”, um espaço na internet que conta mais sobre os artistas e personagens e que oferece venda de ingressos antecipada. “Os membros do clube fazem perguntas sobre nossa história e nossos espetáculos nos fóruns de discussão”, comenta D'Amico. “Normalmente, não somos nós que respondemos, mas um dos sócios que conhecem a vida e a obra dos protagonistas. Adoraria dizer que essa estreita relação com nosso público é obra do marketing, mas não é assim. Na realidade, isso se deve aos espetáculos”, admite.

### O controle e a terceirização

Cada espetáculo tem, em média, um período de gestação de dois a três anos. O pontapé inicial é dado por Guy Laliberté e Gilles Ste-Croix, titular do departamento de criação. São eles os responsáveis pelas diretrizes gerais. Além disso, ambos designam o diretor do *show* e o diretor de criação, os quais escolhem os outros membros da equipe: de dez a 12 pessoas, entre elas o figurinista, o cenógrafo, os encarregados do som e da iluminação, o compositor das músicas e o coreógrafo.

Todos esses profissionais, incluindo o diretor do *show*, são independentes, contratados para cada espetáculo. A única exceção é o diretor de criação, que pertence à companhia e atua como seu mediador com os terceirizados e com os funcionários contratados para a produção do figurino e dos cenários, entre outras tarefas. Depois da estréia do espetáculo, a célula de terceirizados se dissolve e um diretor artístico, contratado pela companhia, assume o gerenciamento.

No caso de *Corteo*, por exemplo, o diretor do *show* foi o suíço Daniele Finzi Pasca, fundador da companhia de palhaços Teatro Sunil, e a direção de criação ficou por conta de Line Tremblay, que trabalha no circo desde sua fundação. O restante da equipe era uma exótica miscelânea de talentos de várias nacionalidades, como o argelino Jean Rabasse, cenógrafo com longa trajetória no cinema francês (foi indicado a um Oscar em 2001 pelo filme *Vatel – Um Banquete para o Rei* e participou dos longas-metragens *Asterix, Delicatessen* e *Os Sonhadores*), o inglês Jonathan Denis, responsável pelo som, e o uruguaio Hugo Gargiulo, formador de atores.

O maior desafio na criação de *Corteo*, segundo Tremblay, foi fundir a experiência teatral do diretor com a importância que o Cirque du Soleil atribui aos números de acrobacia. “Tínhamos de integrar o melhor de Daniele com o que tínhamos de melhor, a fim de respeitar a premissa de nos renovarmos constantemente”, explica.

Tanto na criação como nas etapas posteriores de um espetáculo, o *casting* cumpre uma função vital. As 40 pessoas que se ocupam dessa tarefa devem encontrar substitutos para 150 artistas por ano (a rotatividade anual é de 20%) e procurar os protagonistas do espetáculo seguinte. Além disso, dado que alguns números são idealizados para pessoas com habilidade específica, é preciso viajar pelo mundo para encontrar as que se ajustam ao papel. Valentina, a acrobata ucraniana que participa de *Corteo*, por exemplo, foi descoberta quando trabalhava num circo de liliputianos numa turnê em Israel.

### O trade-off e sua compensação

Michael Porter, o “mestre” da estratégia, costuma dizer que só tem realmente uma estratégia quem faz um *trade-off* e aceita uma perda. Michael Bolingbroke parece concordar. “O que nos define ao mesmo tempo se traduz numa limitação: somente produzimos um ou dois espetáculos por ano”, diz ele. E explica: “Se são necessárias tanta energia e

Os profissionais da companhia, incluindo o diretor do show, são independentes, contratados por espetáculo, exceto o diretor de criação

concentração, tantos recursos criativos e artísticos para montar um espetáculo, torna-se impossível, ao menos no médio prazo, coordenar vários espetáculos simultaneamente”.

Os responsáveis pela companhia encontraram, no entanto, a maneira certa de compensar essa limitação: prolongar o ciclo de vida dos *shows*. Depois da estréia em Montreal e de vários meses de apresentações diárias, o Cirque du Soleil empreende uma turnê que primeiro inclui outras cidades do Canadá e em seguida percorre, durante dois ou três anos, os Estados Unidos. Posteriormente, o espetáculo é apresentado na Europa e na Ásia. *Saltimbanco*, o mais antigo, foi criado em 1992 e não está prevista sua saída do calendário, como também não há planos para cancelar nenhum dos outros dez que integram o repertório da companhia. “Com certeza, todos prosseguirão até o final desta década”, afirma Bolingbroke, que este ano visitará o Brasil e a Argentina para estudar a viabilidade de uma turnê por esses mercados em 2006.

O aprendizado dos espetáculos com sede permanente se transfere para as turnês. Por exemplo, cada vez que se apresenta em um país estrangeiro, o Cirque du Soleil se vincula a uma empresa local envolvida com o mercado de entretenimento. “Primeiro escolhemos nosso sócio e juntos identificamos lugares onde poderíamos instalar uma tenda. Discutimos como o espetáculo será promovido, procuramos patrocinadores e analisamos vários aspectos de logística, a fim de avaliar se o projeto é comercialmente viável. Também estudamos a cultura do país, para nos assegurarmos de que agradaremos a sua população com nosso produto. E, por último, fixamos uma data”, conta Bolingbroke. O tipo de convênio comercial com a empresa local varia. Em lugares já visitados, costumam fazer um acordo de serviços convencional; nos mercados novos, preferem compartilhar os riscos e os lucros.

### Os negócios secundários

Embora a maior parte da renda da companhia venha da venda de ingressos –o faturamento total de 2004 foi de US\$ 500 milhões–, uma fatia nada desprezível de 25% vem do patrocínio e de negócios secundários, como venda de CDs e DVDs, produção de programas televisivos sobre os espetáculos e criação de conteúdo para terceiros.

O Cirque de Soleil como terceirizado? Sim. Por exemplo, a companhia fez um convênio com a empresa de cruzeiros Celebrity, que vem investindo para oferecer experiências diferentes aos passageiros de seus navios. Além de ter projetado um bar, que será construído em várias embarcações da companhia e no qual serão vendidas bebidas e comidas exóticas, o pessoal do Cirque du Soleil oferecerá a bordo um espetáculo ambientado com paisagens marinhas, no qual atuarão personagens fantásticos –como o “correspondente das ondas”, que entregará aos passageiros mensagens dentro de garrafas.

Como Bolingbroke antecipa, o acordo com a Celebrity inaugura um mercado que tende a expandir-se, com a criação de atrações para clubes, restaurantes e hotéis. Isso explica por que o Cirque du Soleil se define basicamente como uma empresa criadora de conteúdo.

### O equilíbrio como requisito de RH

Guy Laliberté, que cultiva um perfil rigorosamente simples, sempre se diferenciou por combinar arte e negócios em sua visão da companhia. “A parte artística é desorganizada e nada funcional. A comercial, por outro lado, é ordenada. Acredito que bem poucas empresas alcançaram semelhante equilíbrio”, assegura D’Amico. Em seu modo de ver, essa curiosa combinação é a marca pessoal de Laliberté, que, além de atuar como CEO da empresa, desempenha papel ativo na criação dos espetáculos. “Guy tem um lado despreocupado e outro exigente, e, ao selecionar executivos, também procura neles as duas características”, acrescenta o diretor de marketing.

Ao longo do tempo, a organização desenvolveu uma cultura que perpetua a personalidade de seu fundador, caracterizada pela tensão entre o comercial e o artístico. “Se os aspectos comerciais ganhassem muita importância, perderíamos nossa essência; se o artístico crescesse além do comercial, perderíamos dinheiro. Definitivamente, trata-se de preservar o equilíbrio”, reforça D’Amico.

---

## A cultura do Cirque perpetua a personalidade de seu fundador, que vive a tensão entre o comercial e o artístico

### A “fábrica”

O coração que mantém o sistema funcionando bate no denominado “Centro Internacional”, onde trabalham 1,6 mil dos 3 mil funcionários: desde os mais altos executivos e o pessoal administrativo até carpinteiros, treinadores artísticos e físicos, costureiros e sapateiros.

A 30 minutos de carro da cidade de Montreal, o edifício-sede ocupa 75 mil metros quadrados, 32 mil deles de superfície coberta, e sua construção demandou um investimento de 60 milhões de dólares canadenses (aproximadamente US\$ 50 milhões). Ele é constituído por dois setores. O primeiro, mais antigo, abriga os estúdios de treinamento, espaços similares a hangares por suas grandes dimensões, nos quais há somente alguns trapézios, um tanque cheio de cubos de borracha e cordas que caem do teto. No segundo, estão as salas dos executivos e os ateliês encarregados da confecção de vestuário e da cenografia, funções que nunca foram delegadas a terceiros.

Como constatou a reportagem de **HSM Management** em sua visita em abril deste ano, na ala antiga, aproximadamente 50 jovens, subdivididos em grupos, fazem exercícios de aquecimento às 9 horas ao ritmo de música eletrônica. Eles têm em torno de 20 anos e recebem um treinamento geral, ainda não sabem a quem substituirão ou se farão parte de um novo espetáculo. Ao meio-dia, a lanchonete fica repleta de atletas, atores, técnicos, treinadores e funcionários administrativos, todos vestidos de maneira informal. Somente se distinguem os artistas e ginastas dos funcionários de apoio pelas meias de dança, ou porque falam em algum dos 25 idiomas usados na sede da empresa, onde há pessoas de 40 países diferentes.

Na ala nova, a produção se divide em três setores –sapatos, roupas e chapéus–, porque cada um requer cuidados específicos. Mais de 300 artesãos trabalham nos ateliês, que confeccionam 20 mil peças de vestuário por ano –e até 4 mil pares de sapatos. Nos cabideiros do ateliê de costura há centenas de trajes, cada qual com uma identificação que indica o espetáculo e personagem.

Com exceção dos recém-contratados, não há artistas estáveis no Centro Internacional –estes estão em Orlando ou Las Vegas–, mas suas cabeças ficaram eternizadas nos moldes de gesso utilizados no ateliê destinado à fabricação de chapéus.

Uma curiosidade: vista do exterior, a sede do Cirque du Soleil em Montreal se assemelha a um típico edifício de escritórios. Não há cartazes nem bandeirinhas. Somente a escultura de bronze de um sapato de palhaço, solitária e modesta, representa as duas características essenciais do circo: andar e entreter. ●

---

A reportagem é de Viviana Alonso, enviada especial de **HSM Management** a Montreal.

---