

Le Grand Hôtel de Leysin (GHL)

Edi Soler

Gaizka Ormazabal

O Le Grand Hôtel de Leysin (GHL) era um dos mais antigos de Leysin, um pequeno povoado suíço localizado na região de Vaud, a 30 km de Montreux e muito perto do lago Léman. A 1.260 metros acima do nível do mar, Leysin era um dos epicentros para os amantes do esqui alpino, além de ser um oásis de tranquilidade para empresas que buscavam fugir dos grandes núcleos urbanos com o objetivo de realizar sessões de trabalho, conferências ou workshops.

Com quatro estrelas, o GHL foi fundado em 1970 por Luca Frey, avô de Sofie Keller, atual diretora geral do hotel. A propriedade continuava nas mãos da família, que também era dona do imóvel. Em 2020, o GHL contava com 250 quartos espalhados por cinco andares. Ao final da década de 1990, uma reforma considerável foi feita nas instalações, transformando o primeiro andar em um espaço para eventos, conferências e salas de reunião. Desde então, nenhum outro investimento significativo tinha sido feito. Além disso, o local contava com dois restaurantes, piscina climatizada, academia e um centro de *wellness* que oferecia todo tipo de tratamento.

Ao longo de seus 50 anos de história, o GHL passou por épocas de forte crescimento e também viveu momentos mais complicados. Apesar de suas principais receitas virem de clientes em férias, o hotel havia conseguido atrair também clientes de negócios, especialmente graças às suas instalações para realização de conferências e diversos eventos corporativos.

Keller, de 34 anos, era a caçula de três irmãos e por muito tempo se dedicou profissionalmente a competições de esqui. Embora já não competisse mais, continuava dedicando quase todos os seus dias livres ao esporte, inclusive no verão, quando viajava para a Argentina para aproveitar a temporada de inverno do país. Seus dois irmãos, de 39 e 41 anos, eram casados, tinham filhos

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.

Este caso foi elaborado pelos Professores Edi Soler e Gaizka Ormazabal. Novembro de 2021.

Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright ©2021 IESE. Copyright desta tradução ©2023 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outro – sem permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.

This case was prepared by Professors Edi Soler and Gaizka Ormazabal. November 2021.

IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright ©2021 IESE. This translation copyright ©2023 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.



do hotel (veja no **Anexo 3**). Ela acreditava que os resultados negativos do negócio de conferências eram a prova definitiva de que ele era inviável e informou isso ao Conselho. Entretanto, este negou sua petição para fechar essa linha de negócio.

Seis meses depois, Keller se preparava para uma nova reunião do Conselho de Administração. Durante esse período, o imaginável tinha acontecido: a pandemia causada pela COVID-19 explodiu em março. Um dos setores mais afetados pela situação sanitária havia sido o turístico. Autoridades obrigaram o fechamento de hotéis, restaurantes e outros negócios e a demissão temporária de milhões de trabalhadores em todo o mundo. A Suíça, apesar de ter resistido à crise um pouco melhor do que a maioria dos países vizinhos, não havia sido uma exceção. Entretanto, diferentemente de outras autoridades, o governo suíço não havia imposto um confinamento rigoroso à população. Ainda assim, os confinamentos decretados em muitos outros países e as restrições de viagem fizeram com que a ocupação hoteleira atingisse baixas históricas em março e abril daquele ano.

A mãe de Keller aconselhou a filha a manter o hotel aberto apesar da baixa ocupação. “O GHL não pode fechar. Temos clientes locais de longa data que continuarão vindo. A vida continua apesar do coronavírus”. Ela manteve o hotel aberto atendendo às indicações das autoridades sanitárias, mas se viu obrigada a diminuir algumas despesas e demitir temporariamente alguns funcionários, que puderam solicitar os auxílios oferecidos pelo governo suíço. Além disso, precisou implementar medidas sanitárias para garantir que o GHL fosse seguro para os escassos clientes que se hospedassem no hotel.

A reunião do Conselho de Administração de julho estava prevista para o dia seguinte. Para preparar a reunião, Keller havia solicitado uma prévia dos resultados do primeiro semestre de 2020 (veja no **Anexo 4**). Embora esperados, tais resultados a inquietaram. O GHL nunca tinha tido uma ocupação inferior a 40% e receitas por quarto disponível (RevPAR⁴) tão baixas, nem mesmo durante a crise financeira de 2008.

O grande desafio que ela agora tinha sobre a mesa era voltar a números positivos no segundo semestre do ano. A vasta maioria dos países vizinhos estava começando a eliminar os confinamentos e relaxar as restrições. Ainda assim, o turismo estrangeiro poderia demorar para se recuperar, já que muitos países, como a Suíça, impunham quarentenas e outras restrições a viajantes que quisessem cruzar suas fronteiras. Apesar da enorme incerteza, Keller acreditava que a ocupação aumentaria levemente no verão graças ao turismo local e ainda mais no último trimestre do ano, coincidindo com o início da temporada de esqui. Além disso, alguns laboratórios farmacêuticos previam que poderiam disponibilizar uma vacina contra a COVID-19 ainda no outono. Os mercados financeiros também mostravam sinais importantes de recuperação.

Com isso em mente, e atendendo à demanda sazonal habitual do GHL, Keller tinha elaborado um pequeno relatório para o Conselho com a ocupação média estimada para o segundo semestre de 2020, bem como os preços líquidos médios previstos por quarto e noite (veja no **Anexo 5**), que continuavam baixos, ainda que em linha com seu *compset*. Quanto aos custos,

⁴ *Revenue per available room*: Receita por quarto disponível – um dos indicadores mais comuns no setor. É obtido multiplicando o preço médio diário do quarto pela taxa de ocupação.