



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Business Model Innovation in Multi-sided Platforms Supported by the Increase of Trust in B2B Relationships: A Case Study on Baby Sisters**

Laura Maria Simão Cordeiro

Master in Management of Services and Technology

Supervisor:

Prof. João Carlos Rosmaninho de Menezes, Associated Professor in the Department of Marketing, Operations and General Management, ISCTE Business School

October, 2020





BUSINESS  
SCHOOL

---

## **Business Model Innovation in Multi-sided Platforms Supported by the Increase of Trust in B2B Relationships: A Case Study on Baby Sisters**

Laura Maria Simão Cordeiro

Master in Management of Services and Technology

Supervisor:

Prof. João Carlos Rosmaninho de Menezes, Associated Professor in the Department of Marketing, Operations and General Management, ISCTE Business School

October, 2020



## **Acknowledgements**

It is with great feeling of accomplishment that I finish the academic chapter of my life, sincerely honoring ISCTE, the institution to which I was proud to belong over the past five years.

I would like to express my deepest appreciation to the people that have been involved in the process of completing this thesis. First, I would like to address gratitude to my supervisor João Carlos Menezes for his guidance and prompt answers.

A particular thanks to Margarida, the CEO of Baby Sisters, who, from the very start of this research, always showed herself available to help in any doubt about every aspect of the business, being a precious support in arranging the interviews with hotels. Moreover, I would like to thank all the hotels' representatives that collaborated in this study for their time and contribution during the interview process.

An enormous thanks to my cousin who, besides being constantly by my side, review my dissertation with attention and perfectionism. Similarly, a thank you to my parents and brother, whose insights contributed for the research by helping me to view issues from different perspectives and to overcome challenges.

An appreciation to my master friends who help me to succeed in these two years, constantly transmitting friendship and assistance.

A special thanks to my friend of many years who is always there for me when I need the most, without thinking twice.

Also, a kind word to my dear cousins, uncles, grandparents, and godmother for all the moments of joy and support, who make my life more meaningful.

Finally, and most importantly, I am very grateful to my mother, father, and brother for their happiness, carefulness, and encouragement during all my life, being my forever examples of love, humility, and determination, who enormously contributed for me to become the person I am today.



## Resumo

A era virtual oferece novas oportunidades de negócio, incentivando a criação de plataformas multilaterais, onde os recursos podem ser utilizados com mais eficiência e as interações entre “estranhos” podem ser estimuladas, contribuindo para o desenvolvimento de sinergias que enriquecem todos os atores. Além disso, estas interações ocorrem numa base *online*, o que força a plataforma a implementar estratégias de modo a que consiga aumentar a confiança entre os participantes. A pesquisa explora, numa abordagem de estudo de caso através de entrevistas qualitativas, o conceito de confiança em mercados *business to business* (B2B) e a forma como esta pode influenciar o processo de inovação. A análise centra-se numa plataforma de cuidados de crianças que foi capaz de construir confiança sistémica, sustentada em relacionamentos sólidos e novos mecanismos, num setor que se baseia principalmente na confiança interpessoal. Adicionalmente, o contato constante entre a empresa e seus parceiros cria um ambiente em que ambos os intervenientes expõem as suas ideias, permitindo à empresa melhorar o negócio e explorar potenciais oportunidades de inovação. Os resultados da pesquisa, de certa forma limitados ao âmbito do estudo, contribuem para a literatura ao abordar diferentes conceitos relacionados com a confiança, de modo a demonstrar como esta pode ser fortalecida em serviços de cuidado de crianças num contexto B2B *online*, com efeitos ao nível da empresa e do setor.

**Palavras-chave:** Inovação no Modelo de Negócios, Plataformas Multilaterais, Serviços, Confiança.

**Classificações do Sistema de Classificação JEL:** L84 Pessoais, Profissionais e Serviços Prestados às Empresas; O31 Inovação e Invenção: Processos e Incentivos.





## **Abstract**

The virtual era offers new business opportunities, encouraging the creation of multi-sided platforms where resources can be more efficiently used and interactions between “strangers” can be stimulated, contributing to the development of synergies that enrich all actors. Moreover, these interactions are online based which enforces the platform to implement strategies to increase trustworthiness among participants. The research explores, in a case study approach through qualitative interviews, the trust concept in business to business (B2B) markets and how it can influence the process of innovation. The analysis is centred on a childcare platform that was able to build a system trust, founded on solid relationships and new mechanisms, in a sector that was mainly based on interpersonal trust. Nonetheless, the constant contact between the company and its partners creates an environment where both actors can share ideas, enabling the business to improve and explore potential innovation opportunities. The findings of the research, by some means limited to the scope of the study, contribute to the literature by addressing different concepts of trust in order to understand how trust in childcare services can be strengthened in an online B2B context, with effects at the company and sector levels.

**Keywords:** Business Model Innovation, Multi-Sided Platforms, Services, Trust.

**Classifications of the JEL Classification System:** L84 Personal, Professional, and Business Services; O31 Innovation and Invention: Processes and Incentives.



# General Index

Acknowledgements .....	i
Resumo.....	iii
Abstract .....	v
Index of Figures .....	ix
Index of Tables.....	xi
Chapter 1. Introduction .....	1
Chapter 2. Literature Review .....	5
2.1. Childcare Services in Hotels .....	5
2.2. Managing Relationships with Suppliers in the Tourism Industry.....	6
2.3. Business Models .....	7
2.4. Business Model Innovation.....	9
2.5. Multi-sided Platforms .....	10
2.6. Trust .....	11
Chapter 3. Methodology.....	15
3.1. Research Context .....	15
3.2. Research Design.....	16
3.3. Data Collection .....	17
3.4. Data Analysis .....	21
Chapter 4. Data Analysis and Results .....	23
4.1. Baby Sisters' Hotel Partners .....	23
4.2. Baby Sisters as a Multi-sided Platform.....	25
4.3. Role of Trust in Baby Sisters Business.....	29
4.4. Analysis of Childcare Services in Baby Sisters .....	30
4.5. Analysis of Partnership Quality between Baby Sisters and Hotels .....	36
4.6. Business Model Canvas of Baby Sisters.....	37
4.7. Threats to the Company .....	42

4.8. Differentiation Factors of Baby Sisters.....	44
4.9. Baby Sisters’ Improvement Areas in the Hotels’ Perspective .....	48
4.10. Trust Mechanisms in the B2B Relationship .....	50
4.11. Innovation in Baby Sisters’ Business Model.....	51
4.12. Relation between Trust Mechanisms and Innovation.....	56
Chapter 5. Conclusion .....	59
5.1. Main Conclusions of Research .....	59
5.2. Limitations of Research .....	62
5.3. Suggestions for Future Research.....	62
Bibliographical References .....	63
Annexes.....	67
Annex A - Business Model Canvas .....	67
Annex B - Interview by skype with the CEO of Baby Sisters .....	69
Annex C - Hotels’ interview guide.....	81
Annex D - Interview with Hotel Quinta da Marinha Resort .....	85
Annex E - Interview with Jupiter Lisboa Hotel.....	93
Annex F - Written responses of Pestana Cidadela Cascais .....	99
Annex G - Interview with Sheraton Cascais Resort .....	105
Annex H - Written responses of Epic Sana Lisboa Hotel .....	113
Annex I - Interview by phone with The Lumiare Hotel & SPA .....	119
Annex J - Interview by phone with Hilton Vilamoura .....	125
Annex K - Interview by phone with Jupiter Albufeira Hotel .....	133
Annex L - Baby Sisters’ application form.....	139
Annex M - Expressions applied by hotels’ representatives to describe Baby Sisters with the correspondent number of times these were expressed.....	141

## **Index of Figures**

Figure 2.1 - Research model of justice and its effect adapted to the hotel sector (Adapted from Espino-Rodríguez and Ramírez-Fierro, 2019, p. 483) .....	7
Figure 2.2 - Narrow-scope trust and broad-scope trust and their respective elements .....	12
Figure 4.1 - Baby Sisters as a multi-sided platform (Adapted from Hagiú and Wright, 2015, p. 165).....	25
Figure 4.2 - Baby Sisters' Business Model Canvas.....	38
Figure 4.3 - Word cloud with the most common insights about Baby Sisters transmitted by hotels .....	47
Figure 4.4 - Number of hotels' representatives that referred each aspect as important in a childcare company.....	48



## **Index of Tables**

Table 3.1 - Baby Sisters' interviewed partners, with the correspondent type of interview, partnership duration, and interviewee's name, time of service, and position .....	20
Table 4.1 - Baby Sisters' hotel partners with their location, number of stars, and type of childcare service.....	24
Table 4.2 - Mechanisms and their correspondent level of trust (from one to five) in the opinion of each interviewee.....	51





## CHAPTER 1

### **Introduction**

The thesis aims to analyse how a company that follows a multi-sided platform business model can build trust for its customers, in a business to business (B2B) approach, in order to innovate in its model. These topics of research have been studied separately, however, do not present a coherent relation, hence, the objective is to deeper explore the consequences that trust can have on innovation in a B2B context.

Multi-sided platforms represent markets where two or more sides are present to allow for direct interactions between them (Hagiu & Wright, 2015), meaning that the platform has a role of intermediary with the objective of maintaining respect in exchanges (Möhlmann & Geissinger, 2018). The relevance of platforms and the need for more research within the topic holds on the evidence that some of the most successful and fastest-growing companies of the recent years rely on this type of business model (Hagiu, 2014), revolutionising the world (Parker et al., 2016), as a result of digitization and the growing complexity of networks (Wei et al., 2019). Therefore, the know-how about the development of platforms' business models is considered vital nowadays, however managers do not have the required information, yearning for assistance to approach this important domain (Parker et al., 2016). Additionally, the present literature that studierevthe success of platforms has not given relevance to B2B relationships (Loux et al., 2020), that needs to be complemented and expanded (Wei et al., 2019).

Research in the field of business model suggests that the awareness for the concept from 1995 to 2010 radically increased, noticeable in the number of publications by year, which were approximately 50 in the first year of analysis and surpassed 1200 publications in 2010 (Zott et al., 2011). The same authors realize that the business model concept is a relevant element of analysis that would benefit from more research. More recently, Globocnik et al. (2020) recognize that the literature regarding business models has made many advances, however, there is a misunderstanding that companies almost never have to review it, which can be an important source of competitive advantage, and therefore, the necessity for business model management arises. Zott et al. (2011) resort to various published studies to conclude that an organization that invests more in the improvement of its business model has more probability to be successful and if this improvement concerns innovation an even better performance can be achieved.

This research seeks to bring incremental contributions for multi-sided platforms' business models, in the perspective of B2B logic, and focusses on trust, as a result of what has been

indicated as a key aspect for multi-sided platforms. As a platform implicates tight interactions, connecting strangers in an uncertain and dynamic environment, trust becomes a main requisite for successful trades, because trustworthiness allows to increase the interest of participants towards the platforms and towards each other and, consequently, conveys more business gains (Möhlmann & Geissinger, 2018). Additionally, Crujisen et al. (2019) conclude that trust affects the use of platform markets, as people who have higher disposition to trust are more likely to engage in a platform to perform transactions.

With that being said, the purpose of this work is to contribute for the research in the field of multi-sided platforms, a growing tendency nowadays, in the perspective of trust, concepts that can be more profoundly linked to understand better how trust in the platform can be reinforced to enable innovation. To have an enhanced perception of the importance of trust in innovation, Dovey (2009) states that innovation is plenty related with collaboration, learning, and idea development performed by the stakeholders of an organization, and because the proposal of new ideas presupposes vulnerability from individuals, as it may result in failure, it is necessary some level of trust among them. Moreover, trust originates performance outcomes and contributes to foster innovation, as a trustworthy environment more easily and precisely reveals the needs for innovation in products, services, and processes (Panayides & Lun, 2009). Consequently, trust also assists in the development of organizational capabilities to innovate, since it helps to constantly seek new ideas to satisfy incoming needs of the customers (Panayides & Lun, 2009). Hence, trust is essential to proportionate an environment of spontaneously ideas, information flows, and sharing of knowledge and resources that companies should take advantage to convert in new ways to perform their businesses (Dovey, 2009). In this sense, the building of trust may result in the creation of new activities, in different linkage between activities or in the change of the activity performer, empowering a company to innovate in its business model, as proposed by Zott and Amit (2001).

Therefore, considering trust as vital for the business of multi-sided platform companies, this study shows how a platform can develop system trust, with changes in the macro structure, in order to increase competitiveness. Furthermore, with an enhanced offer, customers can benefit and will be interested to join. The existence of more participants in the demand side of the platform will originate more gains for providers, because the number of users in one side, increases the value on the other (Hagiu, 2014).

The result of this study aims to assist multi-sided platforms to understand better the importance of trust, with the goal of enriching the relationship with their customers and fomenting innovation. From this logic of thought, the following objectives arise:

1. Identify the mechanisms that a multi-sided platform should develop in order to increase trust for its customers, in a B2B approach.
2. Determine the innovations that trust can facilitate in the business model of a multi-sided platform.
3. Describe the repercussions that the building of trust brings for each participant of the platform (providers, platform and customers), mainly for the platform itself.

The term “mechanism” used in the first objective refers to social mechanisms, defined as “processes having designated effects for designated parts of the social structure” (Merton, 1957, pp. 111–112), to explain “how a phenomenon comes about or how some significant process works” (Machamer, et al., 2000, p. 2). These mechanisms will possibly generate change at the macro level, since actions of individual actors can lead to variations in a broader context (Hedström & Swedberg, 1998).

The knowledge resulting from this research will benefit multi-sided platforms in general, however, to realize its implications on a practical level the target is a platform with presence in the childcare services industry, since trust gains enormous relevance in this sector (Kim & Fram, 2009).

Concluding, multi-sided platform business models are based on collaborative networks, framed in the sharing economy, where the number of participants that interact on it is determinant for the platform value (Cusumano, 2010; Zhu & Iansiti, 2019). In this sense, one aspect that is inherent to platforms is the network effect, which represents the gains for the platform users when one more actor participates and enlarges the network (Hagiu & Wright, 2015; Katz & Shapiro, 1994). The actors who seek the service and those who offer the value proposition for this demand depend on each other, with their interaction being mediated by the platform, which leads to the understanding that one of the determinants of this relationship is the trust generated in the system, in particular by the actor who has the role of platform. Moreover, in the context of childcare, this determinant of trust has added meaning. Thus, the issue of how the system generates trust in order to maintain relationships and business ongoing between actors become decisive in the model’ viability, which can be a source of innovation.

Realizing the existence of this problem and having the thesis based on a case study, the main research question can be formulated as follows: “How can a childcare service company, in a B2B context, strengthen mutual trust in the services provided to parents and event owners (essentially hotels where the formers are housed) in order to evolve in its platform business model?”

From this primary research question, more questions emerge, fulfilling the objectives previously formulated:

1. What mechanisms should the childcare company ensure to increase trust for parents and event owners?
2. What kind of innovations can trust enable in the company business model?
3. What benefits does the increase of trust give to the company, parents, event owners, and babysitters?

The fundamental aspect of the thesis, hence, is to comprehend and analyse the dimensions of this issue related to trust in the platform and explain how it can be approached to be possible to improve in the business. The research shows the way this type of business, an organizational platform, increases value and helps to build trust relationships in an environment that, until now, was very informal and poorly structured. Recent cases that occurred in Portugal's tourism industry, regarding childcare services, have led hotels to value insurance at a greater extent. The company being analysed has proven that this insurance can be provided to the hotels, therefore having an impact on the macro structure of childcare services.

This dissertation has been structured in several sections which englobe the literature review, methodology, data analysis and results, and the final conclusions of the research.

## CHAPTER 2

### **Literature Review**

This section defines the main concepts of the thesis, divided by subheadings. First, as the research focuses on a childcare company that sustains a large part of its business in hotels, two topics will expose the current status of the tourism industry, regarding the childcare services and the relationships with suppliers. Thereafter, the business model concept is explored, followed by an analysis of how innovation can be achieved. Subsequently, it is presented the research about multi-sided platforms, the definition of trust, and the relation between concepts.

#### **2.1. Childcare Services in Hotels**

For Ružić et al. (2018), it is evident that the way companies perform and communicate keep changing every day. Entertainment is a complementary service provided by hotels with the expectation of enhancing the customer experience and retaining guests, since people, when on holidays, have free time and care more about leisure activities (Ružić et al., 2018). Entertainment services, without doubt, play a significant role in providing quality time and positive experiences for families (Özel, 2015). Progressively, the family travel market is expanding the interest for childcare services and no matter the hotel location, size, or type, children's programs are growing in the hotel industry (Gaines et al., 2004). Consequently, more hotels start to see childcare services as a natural extension of the business, positively impacting customer satisfaction, oftentimes resulting in the direct increase of revenue (Crossley, 2001).

Crossley (2001) identifies that for some hotels entertainment is seen as more crucial than for others, in certain cases generating profit directly. However, the same author states that, even if it is not the main source of revenue, leisure can be a mechanism of differentiation, a way of originating customer retention, and an aspect which can be highlighted through recommendations from current customers to draw attention to the hotel. Tourism industry will gain if additional services are provided, as this action will facilitate the differentiation between hotels as well (Khoo-Lattimore et al., 2015). Entertainment programs have several advantages, as they can proportionate to the customers the discovery of different activities, increase the time of their stay, improve personal relationships between them and the staff, create better perception of their overall experience or give more time for parents' relaxation (Crossley, 2001). These factors lead to more satisfaction and loyalty, which, in turn, can make customers return and generate helpful word of mouth to attract potential customers, ultimately resulting in a consistent profit increase, the main objective of any business (Crossley, 2001).

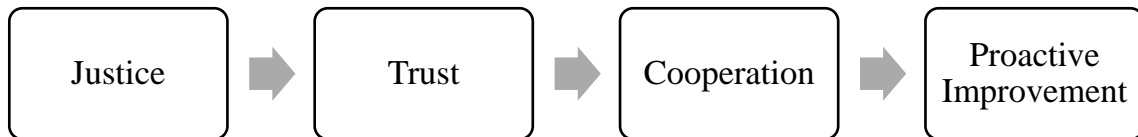
A large majority of parents, 87%, revealed in an international survey (*HomeAway Kidfluencer Survey*) that their children influence the destination of their holidays and 34% confess that the choice was totally made by them (McCarthy, 2015). Crossley (2001) also indicates that families tend to stay in a certain hotel guided by their children preferences. Beyond the influence that young guests have in tourism decisions, they also can increase the level of satisfaction of parents towards the hotel (Özel, 2015), since children co-create the hotel experience, exposing the importance for the hotel staff of developing quality interactions with young guests (Khoo-Lattimore et al., 2015). Therefore, it is notable the importance of pleasing children, as it affects the parents opinions and increase the likelihood of returning in the future to benefit again from the hotel experience. Furthermore, nowadays it is common that parents and other adults in the family give money to children, who can spend it as they want (Özel, 2015). Marketeers have to give attention to this segment that starts creating loyalty attitudes towards brands at a young age and have to apply strategies to attract young travellers, which are becoming more demanding at desiring unique activities and exciting experiences (Özel, 2015).

## **2.2. Managing Relationships with Suppliers in the Tourism Industry**

Outsourcing can be a relevant approach for the hotel to become more competitive and attract more tourists since the hotel can focus on their core activities, thus, improving the efficiency and service quality (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018).

Building trust with suppliers, that must be considered business partners, is challenging as it constitutes the beneficial experiences and the belief of future cooperation, and it can be effortlessly destroyed (Shi & Liao, 2013). Trust can be assessed by the hotel through the validation of partner's trustworthiness, its fulfilment of promises, its right task performance, its honesty (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2019; Shi & Liao, 2013) and its interest in creating benefits for the hotel when it makes decisions (Shi & Liao, 2013). A sense of justice retained by the hotel in its partner is positive to increase trust and for the relationship to last is recommended that the partner constantly verifies if trust continues to be held by the hotel, converting it in a crucial factor in the partnership (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2019).

The relationship quality is strongly defined by the interdependence and trust among hotels and their partners, since these two factors contribute to an effective joint teamwork (Shi & Liao, 2013). Hotel trust in its partner leads to cooperation between both, which, in turn, triggers proactive improvements by the external supplier (Figure 2.1), meaning that trust would not have direct impact in improving the business and the effects of trust on proactive improvement exist because these are facilitated by cooperation (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2019).



*Figure 2.1 - Research model of justice and its effect adapted to the hotel sector (Adapted from Espino-Rodríguez and Ramírez-Fierro, 2019, p. 483).*

This proactive improvement is vital for the relationship, as it represents the adaptation by the external company to the hotel needs, through the voluntary innovation of products, processes, and services, which results in differentiation in a competitive outsourcing market, increasing the value of the partner in the eyes of the hotel (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2019).

A relational partnership with high organizational performance and based on mutual efforts will make the hotel partner aware of the hotel business, helping in the prevention of failure and in the fulfilment of customers' desires (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018). Therefore, a relationship involved in risks recognized by both parties and with matching objectives implies a strong connection, contributing to a superior overall satisfaction.

### **2.3. Business Models**

The awareness of the importance of the relationship with customers allows a company to design a more successful business model. Zott et al. (2011) recognize that there are numerous definitions of business models, since various scholars seek to define the concept for their studies, however this interferes in the finding of a clear and suitable definition. These authors point some characteristics to the construct, concluding that it shows the way the business is processed, it is centred on internal and external activities, and it is focused on value creation. Taking the perspective of Globocnik et al. (2020), a business model can be seen as an activity system that establishes how activities coordinate resources and capabilities, considering the mechanisms and interactions to create and deliver value. For Amit and Zott (2012), a business

model is a system of connected activities which defines the way an organization perform its business, with the purpose of satisfying the incoming needs of its consumers. These definitions are all similar and illustrate the model as the content, structure, and governance of the business articulated to create value by taking advantages of opportunities (Zott & Amit, 2001).

The interest in the notion of business model, revealed by the increasing number of articles concerning it, can be explained by the believe that it contributes to value creation, performance, and competitive advantage, essential aspects for an organization success (Zott et al., 2011), requiring a profound integration and coordination inside the company and with its network (Kindstrom, 2010).

Globocnik et al. (2020) argue that, although business models are considered the operative definition of the strategy, the relation between both terms are not deeply explored. Thus, to develop in this direction, the focus should be on alignment, trying to discover next moves in the industry and seeking to adjust when a situation happen; on dynamics, finding an agile way the organization can respond to opportunities; and on a broader portfolio view, considering the linkage between different business models of the firm. In this sense, in the perspective of the authors, formal strategic planning begins with the development of a vision and a mission, and a subsequent setting of objectives. After that, it is necessary to analyse internal and external environments, selecting and implementing the strategy, and constantly controlling the process. Zott et al. (2011) have a similar view of the management of business models, believing that they should be based on dynamic decisions, commitment to vision and goals, continuous learning, and engagement of potential conflicts.

To have a clear notion of a business model, a widespread tool is the Business Model Canvas (Annex A), which is a simple and, at the same time, broad approach utilized for strategic management with the purpose of understanding the way a company generates money (Pigneur & Osterwalder, 2010). In this visual framework, the central idea is based on value creation for the users of the product or service offered by the company and the purpose is to develop an improved innovative business to reach this generation of value (Pigneur & Osterwalder, 2010). The model consists of nine building blocks, divided by the following areas: Customer, that includes customer relationships, channels, and customer segments; Offer, translated in value propositions; Infrastructure, which comprises key activities, key resources, and key partners; and Financial viability, composed by cost structure and revenue stream; exposing, all together, the company logic of making money (Pigneur & Osterwalder, 2010).



## **2.4. Business Model Innovation**

Kindstrom (2010) realizes the relevance of investing in new service development along with having a business model mindset, in order to reduce imitability by other firms that will experience challenges in understanding an integrated system and will find even more difficulties in replicating it, constituting the basis to gain competitive advantage. The past research has been showing that business model innovation, if done right, is a source of value creation and a vital framework to deal with strong worldwide competition and changes in the environment, denoting higher significance at a practical level (Wirtz & Daiser, 2017). Zott and Amit (2001) denote that value creation extends over company and industry frontiers, whereas Globocnik et al. (2020) highlight that an organization can enhance its performance by becoming more flexible and focusing on renewal.

A company should perceive the business model as a whole, build relationships and maintain a continued interaction with its customers, understand the customer needs, and be proactive in adapting its offerings as these needs often suffers changes (Kindstrom, 2010). Even if various companies serve the same need for the customer, seeking identical strategies, their business models can be different and equally successful, and therefore, it is not only necessary to have attractive products and services, but also to design a unique business model (Zott et al., 2011). Business model innovation is seen as a substitute or a complement to product or process innovation since modifications in these two elements often take many time and costs, and because intense competition increased the attention companies give to the way they perform their businesses (Amit & Zott, 2012). Another reason pointed by the same researchers is that the great majority of the improvements in quality, delivery process, and production systems are at their maximum level, therefore, the innovation has to be accomplished where there is a gap that is not fulfilled by the other players.

Zott et al. (2011) determine that the business model can be a vehicle for innovation, helping to deliver the firm's innovation, or can be a subject of innovation, in which the model is designed to attract innovation. Kindstrom (2010) suggests that a firm uses innovation in the service offering, in the process, or in the position, depending on their needs or weaknesses, with caution to permanently maintain the consistency within the firm's strategy. In the perspective of Zott and Amit (2001), to perform an innovation in its business model a company can add new activities and/or link activities in alternative manners and/or choose other actor to execute a certain activity, changing the content, the structure, or the governance of its activity system, respectively.

In Kindstrom (2010) study, despite some managers have admitted the challenges of continuously innovating in services, the author recognize the urgent need for a firm to stimulate service innovation, otherwise it faces the risk of being surpassed by other actors that revolutionize their offerings, processes, and consequently their business models. Towards a high level of resistance to change or an unstable situation, the business model become forgotten without being questioned, however, managers must seek to be constantly aware of the specificities of this framework as it structures the activity system, represents a base for innovation, and allows to have an integrated and global perspective of the business (Amit & Zott, 2012).

## **2.5. Multi-sided Platforms**

A market intermediary platform facilitates the connection among supply and demand groups (Thomas et al., 2011), hence, multi-sided platforms achieve value creation through the direct interactions between two or more sides (Hagiu, 2014). Providers and consumers are connected and value is generated in various ways, differently from the conventional direction from producer to customer (Parker et al., 2016).

To be considered a multi-sided platform, direct interactions between two or more sides have to exist and users need to be affiliated with the platform, making efforts to enable the connection (Hagiu & Wright, 2015). Another feature is the achievement of positive network externalities, as the increasing number of participants in one side will originate a higher amount on the other side, and vice versa (Hagiu, 2014), which intensify the possible connections between participants, expanding enormously the value of the platform (Parker et al., 2016). Zhu and Iansiti (2019) recognize this strength, defending that the success of a platform centres on attaining the maximum number of users and learning from the gathering of interactions' information. In this sense, Parker et al. (2016) indicates that the emphasis becomes external to the firm, as workers become participants that are not related to the company and part of the innovation is achieved by them. Therefore, platforms must be aware of the users' behaviour that can result in unexpected change and be a source of continuous improvement.

A platform distinguishes by having three essential functions: Pull, that engage users; Facilitate, through tools and regulations; and Match, connecting every buyer with the appropriate provider (Parker et al., 2016). However, the platform should mitigate the risk of disintermediation, that occurs when members, after finding the right match, stop seeing the advantages of using the platform again and start connecting directly (Zhu & Iansiti, 2019).

Related to the concept of platforms, sharing economy is relevant as it normally involves the use of a platform to facilitate transactions and represents the environment where transactions happen (Sundararajan, 2016). Hawlitschek et al. (2016) identify sharing economy as a way of taking advantage of resources that are not being utilized by providing them to others in exchange of benefits, where trust shapes the intention of transaction. Sharing economy generates new ways of economic activity, intensifying opportunities to exploit assets and skills previously considered personal that subsequently become objects of commercialization (Sundararajan, 2016).

Compared to traditional business, platforms are more efficient and expand quicker, because they are based on the internet, the effort of serving an additional participant is minimum, and relationships are more valuable than resources (Parker et al., 2016; Zhu & Iansiti, 2019). Wei et al. (2019) argue that information exchange and interactions are inherent to a platform, reflecting some level of openness. Platform openness can be regulated through transparency between partners, accessibility to resources, and involvement with the network, where low openness helps to give internal protection, whereas high openness ensures network effects, contributing to increase reciprocated trust and engagement among partners, important in complex businesses (Wei et al., 2019).

## **2.6. Trust**

As platforms are not usually formally regulated, trust becomes an essential aspect to allow transactions and to handle users perceptions of its peers, transacted products, and the platform itself, through mechanisms such as reviewing, rating, and consistent profiles (Hawlitschek et al., 2016).

Mayer et al. (1995, p. 712) define trust as the “willingness to be vulnerable to the actions of another party, based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”, being the trustor the one who trusts and trustee the one the other trusts.

McKnight and Chervany (2000) acknowledge the idea that the need for trust arises when one faces risk, uncertainty, or interdependence, however, the word “trust” comprises various and not so clear definitions, being a vague term. In this sense, the authors consider different types of trust, suggesting that the practitioners should identify which one they are referring to: Disposition to Trust refers to the willingness to depend on others without knowing them; Institution-based Trust specifies that impersonal structures in a certain situation makes one foresee a favourable outcome; Trusting Beliefs states that a person has confidence that another

one possesses the necessary characteristics to face less pleasant repercussions; and Trusting Intentions are connected with the ability to rely on another person for a certain responsibility with some sense of safety (McKnight et al., 1998; McKnight & Chervany 2000). The personality of the trustor, that is part innate and part influenced by society, helps to determine the level of trust someone is prepared to give (Möhlmann & Geissinger, 2018).

According to Mayer et al. (1995), there are three factors that are a solid base of perceived trustworthiness: Ability is related to the “group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain” (Mayer et al.,1995, p. 717); Benevolence is “the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive” (Mayer et al.,1995, p. 718); and Integrity concerns the “trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable” (Mayer et al., 1995, p. 719). These characteristics correspond to the Trusting Beliefs that McKnight and Chervany (2000) identified and although there are more mentioned factors in research from other authors, these three are the most common and the most pointed as significant.

Besides the three factors enunciated above by Mayer et al. (1995), which compose the interpersonal trust, Möhlmann and Geissinger (2018) consider the importance of institutional trust, which describes the mechanisms and regulations established to enable transactions.

Grayson et al. (2008) theorize about narrow-scope and broad-scope trust, explaining that the former describes the trust a customer has in a company and their representatives and the latter represents the trust in the wide context where companies and individuals participate (Figure 2.2).

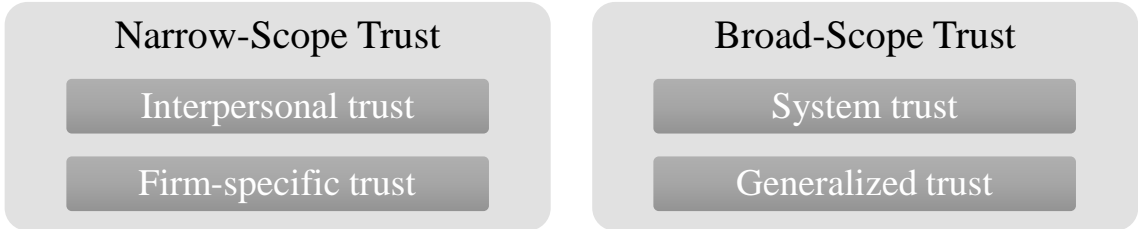


Figure 2.2 - Narrow-scope trust and broad-scope trust and their respective elements.

Included in narrow-scope trust, the customer trust can be towards a specific individual, known as interpersonal trust, or towards the organization, recognized as firm-specific trust (Doney & Cannon, 1997; Grayson et al., 2008). While interpersonal trust has to be created every time an individual relates with an unknown actor, organizational trust is built over time, being complements of each other since individuals normally link the attributes of a part with

the attributes of the whole, and vice versa (Zhen et al., 2017). Regarding platform businesses, the interpersonal trust between users is indispensable for the existence of trust and loyalty towards the platform (Chen et al., 2009). In the childcare sector, parents have to trust the provider in order to develop loyalty towards the service, in which their satisfaction with the service is not enough for this loyalty to be formed (Omar et al., 2009).

Broad-scope trust comprises system trust, that is established based on the extant regulations of a context, also mentioned as institution-based trust, and generalized trust, which represents the propensity to trust regardless of context, also identified as disposition to trust (Grayson et al., 2008; McKnight et al., 1998). In a digital world and in a platform environment, the existence of weak structures that regulate the context and the difficulty in generating credibility may compromise a higher system trust (Chen et al., 2009; Stewart, 2003).

The institutional theory perspective argues that broad-scope trust strengthens narrow-scope trust, meaning that when broad-scope trust is higher, narrow-scope trust is also higher, and similarly, when the level of the first is lower, the second will also be lower (Grayson et al., 2008). In this sense, Stewart (2003) suggests that a trusted context encourages actors to trust in elements of that same context since it transmits assurances that increase the trustor's vulnerability regarding the context elements. The functionalist theory has the opposite thinking, stating that one substitutes the other, implying that a lower level of broad-scope trust has to be compensated by a higher level of narrow-scope trust, and when broad-scope trust is already high, there is no need for a high narrow-scope trust (Grayson et al., 2008). Merton (1957) defends this theory by affirming that the social system must be seen as a whole that is sufficient by itself.

Context determines the value of a resource as it affects the actors' access to that resource and how the actors can leverage it, therefore, context influences value co-creation (Chandler & Vargo, 2011). According to Vargo and Lusch (2016), institutions are key to value co-creation and exchange as actors that share the same values, laws and norms tend to coordinate themselves better and interact more. Nonetheless, Coleman (1986) states that macro outcomes are the consequence of interactions made by independent actors since the individual actor, that can be an organization (Storbacka et al., 2016), has a group of interests that can originate specific actions with the power of changing the collective structure (Hedström & Swedberg, 1998).

In traditional online businesses the focus is more on the consumer's trust towards the online provider, whereas in the platform approach, the interaction happens with the platform and with two market sides that are mediated by it, where trust takes a significant role in every direction of interactions (Hawlitschek et al., 2016). Trust can be reinforced by "trust cues", such as peers'

reviews and rating, connection to peers' profile of a social network, defined set of required information, secured and facilitated transactions, insurance cover, and validation processes, which are essential to the recognition of a trustworthy actor (Möhlmann & Geissinger, 2018).

Parker et al. (2016) highlight the relevance of trust, referring that if the platform does not generate trust about its products and transactions circumstances, it is difficult to make anyone use it, and thus, a fair system should be created to build trust among participants. Therefore, trust is vital in platform businesses as it encourages actors to make interactions with others (Chen et al., 2009). Möhlmann and Geissinger (2018) claims that trusting in a platform operator or in the corresponding brand will make the participants more willing to trust on the others interacting in it, and the inverse is also correct. Moreover, a higher number of interactions give peers a sense of familiarity towards the platform, enlarging the probability of developing trust (Möhlmann & Geissinger, 2018). Hawlitschek et al. (2016) reinforce this idea by verifying that as consumers use the platform the intention to keep using it increases and confirm that a higher risk propensity expand the willingness to make a transaction.

Hawlitschek et al. (2016) also conclude that trust in the peer, platform, and product/service influences users intentions to transact in different ways. In regard to the consumer, ability, integrity, and benevolence of the peer (provider) are factors that affect trust; only benevolence influences trust in the platform; and ability matters for the consumer to have trust in the product/service, considerably increasing the intentions to negotiate. In the supplier perspective, all three aspects capture trust towards the platform operator; and, although benevolence and ability are important for trusting in the peer (consumer), only ability has a significant impact. Furthermore, regardless of the market side (supply or demand), a deep platform trust substantially increases business intentions (Hawlitschek et al., 2016).

## CHAPTER 3

### **Methodology**

Methodology explains the way the research was formulated in order to attain the objectives proposed, divided in four topics. The research context describes the company where the analysis is centred, the research design exposes the methods used and their finality, data collection clarifies in what circumstances the information was gathered and, finally, data analysis refers the processes in which data was transformed in results for the research.

#### **3.1. Research Context**

The research context is based on a single-case study of the Baby Sisters company, a multi-sided platform which was established in 2016 and provides high quality childcare professional services on-demand in Portugal. As one central aspect of the thesis is trust, childcare services were selected because they represent a sector where trust has, undoubtedly, the maximum relevance (Kim & Fram, 2009).

Baby Sisters operates in Lisbon, Algarve, Oporto, and recently in Madeira, with a network of more than 400 babysitters. Nowadays, the company has a stronger presence in the market B2B, when compared to the service that is provided directly in particular houses, and therefore, operates mainly in hotels and events, offering a caretaking and entertainment service to children. The business was developed with the understanding of the complexity of finding a trusted, qualified, and professional caretaker for children, and so, it distinguishes itself by having experienced babysitters with pediatric first aid certification and the option of more than 10 languages, by including insurance, and by giving responses in less than 24 hours. A crucial aspect in the business model of Baby Sisters is the increasing reputation that the company has managed to conquer mainly sustained on the good relationship with its customers, which has allowed it to gradually enlarge its business.

The business is based on a multi-sided platform model since the babysitters are independent professionals, differentiated from employees of the company and of the hotel, and Baby Sisters has the primary role of connecting them to children's parents. Although the company still operates in the particular sector, the focus of the thesis is on the B2B relationship between the company and the hotels, where the hotels are customers with whom the company has a long-term relationship. Children and their families that are housed in hotels become Baby Sisters' customers only because they are hotel customers.

### **3.2. Research Design**

The research is based on primary data, composed by qualitative data through in-depth interviews, involving content analysis to convert content into an easier visualisation of information.

First, interviews with the company are crucial to analyse the current business model and the challenges Baby Sisters has in its activity, as well as to transmit their understanding of the market and the potential changes in the environment. After, and in the same line of thought, interviews with hotels' representatives have the objective of finding the positive aspects of their relationship with Baby Sisters, identifying possible improvement areas and determining the mechanisms to increase trust. The research is then an embedded single-case study (Yin, 2018) because hotels are subunits that are explored to better understand Baby Sisters' business. These combined analyses can provide the necessary knowledge to assess the areas in which the company focus to increase trust, in a way that it is conceivable to innovate in its business model. Even though the emphasis of the study is in the B2B relationship, it is important to keep in mind that end-consumers (children and their parents) influence, condition, and drive the business activity. In this sense, the knowledge possessed by Baby Sisters gained through its experience in the childcare industry has greater relevance to reach some notions about how to please the families.

The literature review provides practices that this research intends to verify if they are mechanisms to increase trust in the analysed context: have a frequent and deep contact with the customer, respond quickly and appropriately to their needs, adapt the service to each customer (Kindstrom, 2010), transmit participants' reviews and relevant information, ensure a reliable insurance (Möhlmann & Geissinger, 2018), and perform correctly the agreed tasks (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2019; Shi & Liao, 2013). The last mentioned authors also refer that trust can be measured by the trustworthiness and the honesty of the platform provider, as well as by its fulfilment of promises and its interest in the creation of benefits for the hotel, which were condensed in a single mechanism: demonstrate that the customer is important.

Then, finding examples of innovations that can derive from these trust mechanisms and understanding if any of the mechanisms can potentiate innovation in a higher level will make it easier for companies to know how can be possible to learn from this work. Additionally, it is useful to discover if the company is able to differentiate itself from the competition, meaning that the innovation is even more relevant.



### **3.3. Data Collection**

The first meeting with the CEO of Baby Sister, Margarida Menezes, was in ISCTE-IUL and was the first personal contact with the company. In the first interaction with the company, it was explained the purpose of the thesis with more detail and how the company contributions were of maximum relevance to the research. The CEO gave general information about the firm and clarified how the business works. After this interview, the CEO made herself available to answer any question via cell phone, that happen numerous times, denoting the constant contact with the company, which was valuable to gather the necessary information promptly and with low effort from both interacting parts.

The second interview with Margarida happened in a more advanced phase of the research, having been the culmination of accumulated questions resulted from the research so far. This interview was taken via skype, composed with specific questions about the business operation that were necessary to comprehend better some aspects about the business model. The interview was somehow structured to reach the necessary information although keeping a casual conversation to capture all aspects that seemed relevant (Annex B).

Considering the difficulties to get access to the hotels, and mainly to employees that understand the childcare services contracting and daily processes and that are able to answer the questions proposed with detail and relevance, the best way to get the interviews was through direct contacts between Baby Sisters' CEO and the representatives of the hotels with whom she usually handles matters related to the services. Therefore, the CEO suggested to be herself to send emails to managers of five hotel units with whom the company has a closer relationship. Concerning the remaining hotels that work with Baby Sisters, a phone call to the general number of the hotel was made, resulting in a direct contact with the responsible for contracting Baby Sisters' services or in a request from the hotel to send details to an email address.

On these phone calls and emails it was explained the importance of the interview, motivating the interviewee to respond by exposing the benefits for the hotel, as it would raise awareness to potential problems and allow the childcare company to handle these issues and innovate in its services. Also, it was clarified the approximate expected duration of the interview, 20 minutes. In January of 2020, communications were made with the 13 hotel units that worked with Baby Sisters at that time. When asked to make a presential interview, some hotels were not cooperating, being suggested a phone call, or if also not accepted, they were asked to give a written response. Even with these options, some hotels did not collaborate or did not respond to the emails and, therefore, approximately two weeks later, another phone call

was made to the ones that did not react. In the end of this process, eight hotels agreed to answer the questions.

The interviews, phone calls, and written responses with hotels' representatives were performed according to the availability of the interviewees and followed an interview guide, semi-structured, previously organized and pre-tested with Baby Sisters' CEO (Annex C). A validity check to the interview guide was made by the CEO with the objective of verifying if the questions were pertinent and if she agreed with the structure, giving her the opportunity to include more questions that she considered relevant.

The hotels' interview guide begins with the collection of information about the hotel and the interviewee, then questions about the evolution of the business in the hotel and in the hotel chain, trying to discover if there is any interest from hotels in the same chain to form a partnership. Also, it is crucial for the research to identify the most important aspects that a childcare company should have, in the hotel perspective, as well as the differentiation factors of Baby Sisters and the most valuable aspects in having this partnership. Questions about the characterization of the business in the hotel were also asked, such as the type of service (babysitting and/or entertainment) and the most frequent ages of the children that resort to them. Several questions were formulated to discover eventual problems in the running of the business, asking about the parents' adherence, about the hotel satisfaction with the company, about the coordination of Baby Sisters' activities, about the advertisement of the service inside the hotel, about parents complains, and about eventual improvements in the hotel perspective.

In the second part of the interview, the objective was to understand if certain factors are being provided by Baby Sisters, again to scrutinize potential areas of improvement, and also to realize if these factors transmit trust to hotel partners. As explained in the "Research Design", studies carried out by some scholars (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2019; Kindstrom, 2010; Möhlmann & Geissinger, 2018; Shi & Liao, 2013) allow to select a group of aspects that can create trust for customers, therefore, this research aims to prove that evidences in the context presented. The mechanisms that were adapted and are reflected in the research are: constant contact (phone calls, reunions...), availability, service customization, access to babysitters' information, reliable insurance, suitable children activities, and importance as customer.

The authors previously mentioned understood the relevance for customers of having access to the information of the ones that are directly providing the service, in this research translated in the babysitters' information, like their curriculum. However, in this case, the proper qualification of babysitters to take care of children is relevant by itself and should be separated

from the access to that type of information, that is related to the information flow between the company and its customers. Also, it is important to understand the fairness of the price in the eyes of customers and if the price can be a predecessor of trust for hotels.

In practice, the objective is to explore, for instance, if the choice of babysitters is appropriate, or if the way the activities with children are performed are suitable, or if the quality/price relation is fair, and consequently, if these aspects originate trust towards the company.

When asked if the mechanisms transmit them trust, the interviewees were requested to evaluate, from one to five, the level of trust that each factor gives them. The level one represents that the factor does not transmit any trust, the level two signifies a low level of trust, the level three means that the factor gives some trust to the partner, the level four involves a relevant amount trust and a level five indicates that the factor is determinant to create trust in the childcare company. Given the small number of interviewees, eight, no generical statistical information can result from this evaluation, so, the numerical part served only to facilitate the interaction with the interviewees and as a support to visualize the data.

In the end, it was asked if they recall other mechanisms that transmit trust that were not previously referred during the interview and if it could exist more mechanisms in the B2B relationship to boost the businesses of both partners.

The presential interviews were all in the correspondent hotel, in a relaxed environment for respondents to encourage their cooperation and for them to become involved in the conversation, allowing for more fluid answers. Presential interviews and interviews by phone were recorded using the record function of a mobile phone.

The presential and phone interviews always began with the identification of the interviewer, along with a brief explanation of the objectives of the research and, specifically, of the interview, as these were previously detailed in the first contact via phone or email. It was clarified the importance of their collaboration through their true opinions and feelings for the research success. The approximate duration of the interview was informed once more and it was requested to each interviewee the authorization to voice record the interview and to publish the data collected, which was allowed by all. Posteriorly, records were transcribed to facilitate analysis and comparison between information (Annex D, Annex E, Annex F, Annex G, Annex H, Annex I, Annex J, Annex K).

In the next table (Table 3.1), it is summarized the data of the interviewed partners, with the identification of the type of interview, the partnership duration, the name of the hotel

representative/s with whom the interaction was made, along with their time of service in the hotel, and their current position.

*Table 3.1 - Baby Sisters' interviewed partners, with the correspondent type of interview, partnership duration, and interviewee's name, time of service, and position.*

<b>Type of interview</b>	<b>Hotel</b>	<b>Baby Sisters' partnership duration</b>	<b>Interviewee's name</b>	<b>Interviewee's time of service</b>	<b>Interviewee's position</b>
<b>Presential Interview 1</b>	Hotel Quinta da Marinha Resort	1 year	Catarina Silva	2 years	Front Office Agent
<b>Presential Interview 2</b>	Jupiter Lisboa Hotel	1 year	Nuno Leandro	3 years	General Manager
<b>Written response 1</b>	Pestana Cidadela Cascais	1 year	Joana Soeiro	7 years	General Manager
<b>Presential Interview 3</b>	Sheraton Cascais Resort	1 year	Mafalda Carolino	3 years	General Manager Assistant
<b>Written response 2</b>	Epic Sana Lisboa Hotel	3 years	Miguel Molina	7 years	Guest Relations
<b>Interview by phone 1</b>	The Lumiares Hotel & SPA	1 year	Kateryna Anyshchenko	2 years	Guest Relations
<b>Interview by phone 2</b>	Hilton Vilamoura	1 year	Adriana Pires	5 years	Kids Club Attendant
			Ana Isa Jóia	11 years	Kids Club Coordinator
<b>Interview by phone 3</b>	Jupiter Albufeira Hotel	1 year	Ricardo Gonçalves	2 years	Front Office Manager

The interview with Hotel Quinta da Marinha Resort was scheduled with the Front Office Manager but, on the agreed day, after the impossibility of being carried out with her, a Front Office Agent with knowledge about Baby Sisters' services make herself available to perform the interview. This interview proceeded in the reception office, with a duration of approximately 25 minutes. The interview with Jupiter Lisboa Hotel was in the Manager's office and lasted about 15 minutes. Sheraton Cascais Resort interview proceeded in the hotel hall for slightly more than 20 minutes with the General Manager Assistant, however, she informed that the questions were previously discussed with the General Manager. The phone interview with The Lumiares Hotel & SPA took around 15 minutes and with Jupiter Albufeira Hotel lasted

almost 20 minutes. In the case of the interview with Hilton Vilamoura, the Kids Club Attendant responded to the questions for nearly 25 minutes, taking into consideration the opinion of the Kids Club Coordinator. Some of the questions could not be precisely answered, therefore, there was an additional small interview with the Kids Club Coordinator that lasted slightly more than five minutes.

### **3.4. Data Analysis**

The content analysis of the interviews was based on the transcriptions of what was discussed and, in the end, the interviews' information was validated by Baby Sisters' CEO and by hotels' representatives through reports sent by email.

The insights of every hotel representative were examined to conclude how the company can build trust for its customers and to comprehend in what ways it is possible to take advantage of the reinforced trust to renew the business model. Due to the fact that, over this research, transcriptions of the diverse interviews are used numerous times, the identification of the interviewees is made by the letter "I", that represents "interviewee", followed by a number which corresponds to each hotel. For example, "I1" refers to the interviewee one, that is, Catarina Silva from Hotel Quinta da Marinha Resort, where the respective complete Portuguese transcription of the interview is in Annex D. Although in the case of Hilton Vilamoura two interviewees participate in the study, the terminology "I7" correspond to what was said in relation to this hotel, and so, it comprises the opinions of both interviewees. Transcriptions from the interview with Baby Sisters' CEO are identified with the term "CEO".

The content analysis was also made via a word cloud creator, *WordArt*, in order to highlight the most common terms referred in the interviews about the characterization of Baby Sisters.



## CHAPTER 4

### Data Analysis and Results

This section comprises the analysis of relevant information about Baby Sisters and its partners, with the objective of comprehending how it is possible to strengthen mutual trust to evolve in a platform business model.

#### 4.1. Baby Sisters' Hotel Partners

Baby Sisters' business started in an informal way since Margarida regularly babysat at a young age and later, she joined a friend, creating a Facebook page and a website. They began to spread the word through family and friends and engaged more babysitters to fulfill requests. In the meantime, they started to see a great opportunity in events and hotels and realized that there was nothing professional: *"While in a B2C situation, people always knew a cousin or niece who can do it, in a hotel it was not like that."* (CEO). Margarida dedicated herself to the business, arranging a good insurance and a wide range of languages in the team. Initially, the business was only about babysitting services, but then the company noticed that hotels also needed entertainment. At weddings and other events, the same happened, as customers started asking if it was possible to entertain older children.

The following table (Table 4.1) identifies the hotels where the babysitting and/or entertainment services of Baby Sisters are present, with their correspondent location and number of stars. The names of the hotels utilized during all research are the official ones that appear in the websites.

Table 4.1 - Baby Sisters' hotel partners with their location, number of stars, and type of childcare service.

<b>Hotel</b>	<b>Location</b>	<b>Stars</b>	<b>Babysitting services</b>	<b>Entertainment services</b>
<b>Epic Sana Lisboa Hotel</b>	Lisboa	5★	✓	-
<b>Jupiter Lisboa Hotel</b>	Lisboa	4★	-	✓
<b>Lisbon Marriott Hotel</b>	Lisboa	4★	✓	-
<b>PortoBay Liberdade</b>	Lisboa	5★	✓	-
<b>The Vintage Hotel &amp; SPA</b>	Lisboa	5★	✓	-
<b>The Lumiares Hotel &amp; SPA</b>	Lisboa	5★	✓	-
<b>Hotel Quinta da Marinha Resort</b>	Cascais	5★	✓	-
<b>Pestana Cidadela Cascais</b>	Cascais	5★	✓	✓
<b>Sheraton Cascais Resort</b>	Cascais	5★	✓	✓
<b>Penha Longa Resort</b>	Sintra	5★	✓	✓
<b>Jupiter Albufeira Hotel</b>	Albufeira	5★	✓	-
<b>Hilton Vilamoura</b>	Vilamoura	5★	✓	-
<b>Conrad Algarve</b>	Quinta do Lago	5★	-	✓

In Oporto, the company does not have partnerships with hotels, simply having an established team which works in particular houses, birthday parties, weddings, baptisms, and similar events. In Madeira, the hotels' partnerships were initiated in 2020, during this research, thus, they were not included in the analysis.

From the Table 4.1, is possible to note that the majority of hotels are located in Lisbon or in its surroundings, with only three in the region of Algarve. Moreover, all vacation units have five stars, except two of them *“because there are four-star hotels that are good and adequate”* (CEO), denoting the positioning of Baby Sisters regarding the excellence and target of the service provided.



Baby Sisters provides two services for hotels, babysitting and entertainment. The babysitting service is usually practiced in particular hotel rooms, although, in some cases, it can also be performed inside the kids club of the hotel, where the babysitter is focused only on the child for which the service was required. In the entertainment service, one or more babysitters are in a particular place, defined by the hotel, that can be a kids club or a space in the hotel restaurant, resorting to different activities to entertain diverse children at the same time. The babysitters in the entertainment service are also called animators by the CEO and by the hotels’ representatives, however, to simplify, in this research when the term “babysitter” is applied it refers to both roles.

**4.2. Baby Sisters as a Multi-sided Platform**

Baby Sisters is a multi-sided platform, as defined by Hagiu (2014), since it regulates direct interactions between babysitters and hotels and parents, while these parts are affiliated with the company (Figure 4.1).

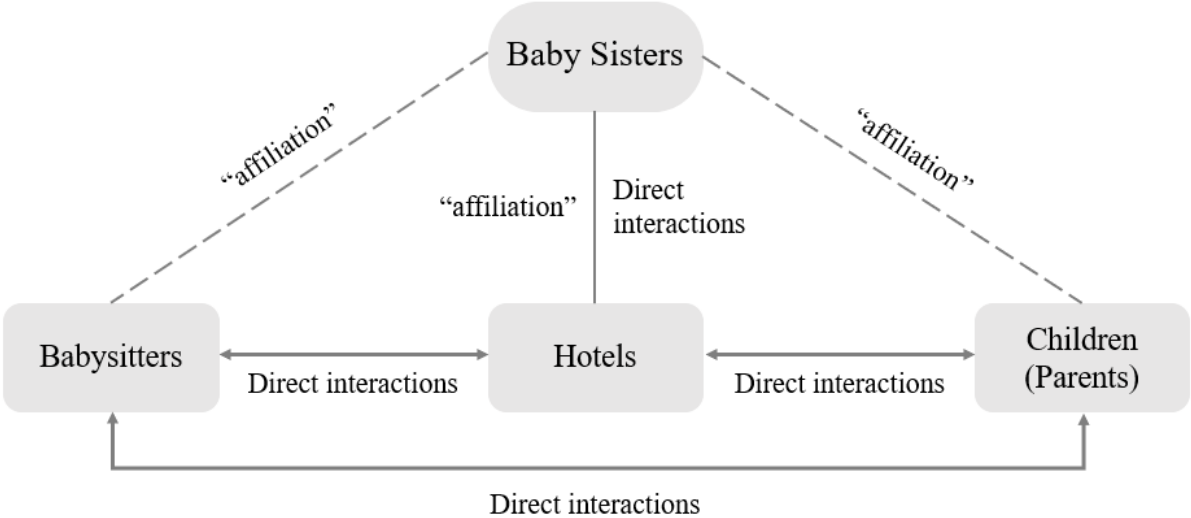


Figure 4.1 - Baby Sisters as a multi-sided platform (Adapted from Hagiu and Wright, 2015, p. 165).

Babysitters provide the service, representing the supplier side and hotels and parents receive it, constituting the customer side. Hence, the company must satisfy these parts in order to keep them connected to the platform and to be possible the creation of value.

When a parent resorts to a babysitting service whilst in a hotel, it is formed a direct interaction between the babysitter that provides the service and the children that received it, as well as his/her parents. Once a parent make use of an entertainment service in a hotel, a direct interaction occurs between the babysitter/s and the hotel, as they respond to their demands; between the hotel and the children and their parents, as it is the hotel that is offering the service;

and again between the babysitter/s and the children and their parents, as they interact during the activities performed. Also, there is a direct interaction among partners, Baby Sisters and hotels, since it is established a relationship that involves a profound contact between both parts.

The connected elements are affiliated with Baby Sisters because children's parents or an hotel member have to spend time and effort inserting the information needed for the babysitting service on the website or call the company directly, explaining what they intend. Baby Sisters needs general information, such as name, email, and mobile number and also needs to know the location of the babysitting, the day/s and duration of the service, the number of children, their age, and the language requested (Annex L). Babysitters are affiliated with the company since their relationship is sustained in an agreement, although they perform as independent professionals. They give their expertise and time to provide the service to the customer, having an opportunity cost, as they could be doing this work for another company or totally independent from any organization.

Furthermore, Baby Sisters allows for positive network externalities, because more babysitters will make the number of hotels and parents that use this platform to rise, and the opposite is also correct. The higher the number of babysitters, geographically spread and with different characteristics to satisfy different requests, the higher will be the number of customers that appear on the customer side. On the other hand, if there are more parents that want the Baby Sisters service and more hotels that request it in their properties, more babysitters will be attracted to join the platform, since it will be seen as an advantageous environment to act. This is visible in one statement made by one interviewee: *"I think the only situation that is a negative point is the part of not having as much range of babysitters in Algarve that can suppress the needs of our customers."* (I7), which indicates that the demand is not being fully satisfied and that, if it were, more customers would require the company's services. Therefore, a higher number of users interacting in the platform is beneficial since this escalates the possibilities of connection. For example, having more languages available or more babysitters that have the expertise to handle children with special needs allow for a more personalized service that will certainly reach and satisfy more customers: *"There is a need for more extent at language level and even at special cases like autism disorder."* (I7). In this context, the value of the company increases, as it can attract a higher number of parents, babysitters and hotels.

For the business to run normally, Baby Sisters has to attract babysitters, as well as hotels to make partnerships with and parents to serve, creating strategies for each. The strategy to attract babysitters was, initially, to resort to *"colleges in the areas of education, nursing, medicine, among others"* (CEO) and to make *"partnerships with student associations"* (CEO). Currently,

it is based a lot on the word of mouth, as many people contact the company saying that *“they have a friend on the team and ask what they need to sign up”* (CEO). Regarding the strategies to attract customers *“it has a lot to do with the word of mouth. The customers that we have started with us at the beginning or are recommendations from someone who has used it”* (CEO).

Furthermore, the company has to have tools and regulations to ensure a sense of comfort for participants, where the qualifications of babysitters and the insurance provided assume an important role in transmitting safety to final users. The hotels’ representatives referred that the childcare company needs to have *“above all, credibility and trust. I think it is the most important, the price is not everything... Having a partnership with a company that knows what it is doing.”* (I2), *“knowledge... a proper curriculum.”* (I1) and *“quality guarantees, that the collaborators have training in the area (childcare, animation, among others), that they have insurance and that they show responsibility.”* (I4).

In addition, another role of Baby Sisters is to connect each buyer with the suitable babysitter, assuring that the consumer needs and preferences are attended as much as possible: *“We pay attention to age, location, language, and availability... It always depends on these factors requested by the family and the availability of the babysitter”* (CEO). Since babysitters can have other occupations without any obligation with the company, the CEO exposes that, to surpass this issue, *“the only option is to have a lot of babysitters on the team, and so, 99% of the time we are able to guarantee the service.”* (CEO), understanding the importance of attracting the maximum number of users. In the case of a specific service where they do not have any babysitter available, there is the need for specific recruitment.

Finally, Baby Sisters should be aware of the process of disintermediation that can happen if babysitters recognize more benefits in working directly with parents or hotels and abdicate their relationship with the company. In the contract made between the company and the babysitters, there is a condition that anticipate this risk, where it is stipulated that *“for a year after leaving the company, babysitters cannot work with our customers”* (CEO). This issue will be explained in detail in the section “Threats to the Company”, where it is visible that working directly with babysitters can bring disadvantages for hotels.

As babysitters are the contact between the company and the final customers, their work enormously contributes to the image of the company, therefore it is important to ensure quality in the recruiting and control their performance to make sure hotels and parents are kept satisfied and the positive word of mouth about the company spreads.

When the company contracts without recommendations, without knowing the person, *“they must be from the field, such as education, nursing, or medicine, who have already had contact with children”* (CEO). Although the company attempts that all babysitters have specialization in childcare or nursing, there are people in the team without specific knowledge in these areas that are *“very good in other aspects”* (CEO) and *“amazing with children”* (CEO), therefore, the potential of each individual is assessed in a presential session. A requirement from the company is a pediatric first aid course, that is provided for the collaborators that do not have it.

Besides the training, there are other aspects to consider. For example, in the Sheraton Cascais the image of the company could be better by carefully following the hotel standards: *“We continue to warn that they have to wear a t-shirt with the hotel logo... the animators do not use them and do not ask for them. I recognize that we must facilitate and remember, but it should also be their initiative. The coordination part could be better. Margarida (CEO) should insist on them to go to the restaurant to ask for a t-shirt when the shift starts. They must be identified, we are a hotel with standards, so they should follow this.”* (I4).

For Baby Sisters, relationships with its customers have greatest importance since quality, communication, and collaboration are useful to reach higher results that benefit all parties, originating satisfaction and, consequently, positive word of mouth. In this business, it is visible that the word of mouth assumes significance: *“The feedback at the time was interesting and we started [the partnership].”* (I2) and *“We feel that they have good recommendations and we have seen that they have done a good job”* (I4).

To be able to convey high relationship intensity and deliver personalization, Baby Sisters needs openness in its business, that is fundamental in a platform (Wei et al., 2019), mainly translated in the exchange of information and involvement with its hotel partners. The disclosed information about babysitters and the word of mouth contribute to give credibility in the eyes of hotels and parents in order to increase their safety and trust, improving the connection between the company and final customers. The engagement of hotels and parents allows the company to understand and meet their diverse desires, by finding the right babysitter for each and proportionating the preferred interactions and activities.

Baby Sisters facilitates the connection between babysitters and parents with children, either in particular homes, either in hotels, having the opportunity of transforming a personal service into a substantial business. The company recognized the existence of under-utilized resources and skills, that are the babysitters with knowledge, and made possible the exploitation of these by delivering valuable activities for its final customers.

### 4.3. Role of Trust in Baby Sisters Business

Trust from hotels and, essentially, from parents is crucial for Baby Sisters, as a childcare service comprises some level of risk, uncertainty, and interdependence. Parents entrust their children to the care of strangers and, as much as the involved parties attempt to prevent any negative situation, accidents can happen. Parents and hotels possess trusting intentions, as they rely on the babysitter to take care of their children with some sense of security, corresponding to the notion given by McKnight and Chervany (2000).

Trust towards the company assumes a relevant role since it will contribute for the parents' trust in the babysitter that is providing the service. In this case, Baby Sisters has in its favour the parents' belief that the hotel selected an adequate and safe service. However, in a platform context, as this is, babysitters also need to trust Baby Sisters and the family with whom they are working, although the risks that a babysitter faces are lower than the apprehension of the child parents.

Therefore, Baby Sisters must be a credible trusting source, given that, if the customers trust their work it will be easier for the hotels and parents to trust babysitters as well, and vice versa, uplifting the business. For hotels and parents to trust the platform, Baby Sisters has to clearly convey the image that the company wants to be fair, and that it is not only preoccupied with financial gains: *"Children need distractions, but as they are growing up, it is important that these distractions develop them... Our mission is to do playful but educational activities with children."* (CEO). The credibility and fairness are related with the company professionalism that is an aspect pointed by hotels' representatives: *"I think that there still are few professional companies in the market to perform these jobs."* (I2) and *"Margarida (CEO) made the difference, she came to the meeting, she is present, she is our point of contact. She makes a difference in choosing this company, it was a lot for her too. In addition, we feel, on Margarida's part, that she makes a real effort to respond to our requests."* (I4).

As interactions are made, members start being comfortable with the use of the platform, increasing their trust in the company and enlarging the probability of keep resorting to it when they need a babysitting service: *"After we had contact with the company, we only work with them... Because all customers feel the need to have a person who is specialized, who is not a friend of a worker, who is a person in the area."* (I1).

#### 4.4. Analysis of Childcare Services in Baby Sisters

Hotels that serve families with children have facilities and offer amenities and activities according to children needs, and thus, babysitting and entertainment services are obviously essential in family holidays. Besides, more and more parents bring their children in their business trips and so, there is a growing interest in this kind of services in business hotels (Gaines et al., 2004). Whenever children are involved, a childcare service is important, and in the case of not being provided by the hotel, the minimum requisite is having the contact of competent babysitters (Crossley, 2001).

According to Baby Sisters' CEO, taking care of children takes *“a lot of responsibility and, therefore, hotels are looking to outsource this service. Our added value comes a lot on that basis, because we have civil liability insurance in case something happens... The customer asks the company for clarification and not the hotel.”* (CEO). An external company is also beneficial as it allows the management to focus on their main business: *“The company's core business is, in fact, taking care of children and hence the choice was Baby Sisters.”* (I2). Additionally, in babysitting services, the hotel does not have to *“hire people at the last minute that spoke certain languages. Also, they receive a commission, we offer 10%.”* (CEO).

Baby Sisters can be a solution for hotels that do not have a childcare service internally or that want to complement these offerings in an extended approach, in which the hotel suggests an external babysitting service, increasing the parents' satisfaction with minimum effort and cost by the hotel. However, providing solely one service is not the ultimate goal of the company, which pretends to agree on a holistic service to be responsible for all children services in every hotel partner. Even though there are hotels where the company works that only provide babysitting, or entertainment in the restaurant, or animation in the kids club, the company must be aware of their interest in opening more services. For example, Hotel Quinta da Marinha Resort does not have a kids club, however, the respective interviewee expresses her contentment with the idea of having the company performing entertainment services, showing appreciation for its work: *“If we had a kids club, for example once a week, it would be important for them to be there to supervise the entertainment service... it would be good if they were in this space for children and help in the animation.”* (I1).

Although there are hotels without specialized children entertainment, the tendency is that hotels improve their childcare services by developing interactive programs, taking advantage of their local culture and uniqueness to provide exciting and educational activities, inside and outside, pleasing different ages (Gaines et al., 2004).

The interest of the parents is notable, as *“they always ask, when we are checking in, if we have activities for children, if we have a kids club... We usually have golf lessons and we also recommend horse riding nearby”* (I1). In Baby Sisters entertainment, a story is told in the beginning and *“from start to finish, children participate in story-related activities.”* (CEO), like a theater and children traditional games. The company adapt to the amenities of the hotel since *“in hotels with swimming pools, there may also be water games, for example.”* (CEO).

Kids club are designed to offer games and educational activities where children can learn and enjoy, as these places have the purpose of stimulating their interests, encouraging socialization between children from various cultures and promoting their mental and physical development (Özel, 2015). Parents appreciate the existence of child development and learning activities that children are not used to experience, enabling them to explore and discover new things, while having fun (Khoo-Lattimore et al., 2015).

Baby Sisters transmits the message to its customers that it possesses a *“team that accompanies children and helps them grow healthy”* (CEO), and understands that *“parents work all year and when they are on holidays they need to relax”* (CEO). To succeed, Baby Sisters continually analyses the new trends in the family travel market to understand what families enjoy in their holiday, having *“a person on the team who constantly sees how to improve. As for the competition, we are always alert to new things that they have.”* (CEO). Consequently, the firm is more capable of planning activities that satisfy both parents and their children, enhancing the family vacation experience.

Regarding the opinion of managers, having age segmentation in kids club is almost as important as the existence of an outdoor swimming pool (Özel, 2015), revealing the need of differentiating their offerings in order to please adequately diverse age groups.

Baby Sisters solves the problem of having children with different ages by dividing them into groups, if there are two babysitters. However, if the hotel or the event only requested one babysitter, it becomes more difficult and the solution is to adapt the activities to allow all of them to participate.

According to the research of Özel (2015), animation shows and mind games are seen as more relevant than kids' shows and swimming lessons, thus, managers are giving more value to offers that are more entertaining and easily to provide, instead of more experiential and educational ones.

Considering what was explained previously, this interpretation must be balanced with the expectations of parents and children, being important to analyse if it is worthy to have more

complex activities to please parents, or if their level of satisfaction does not suffer changes when this kind of activities are being provided.

Despite the importance of creating a fun and enriching childcare service, safety is deeply highlighted by parents, which request a qualified staff (Khoo-Lattimore et al., 2015). Safety can be guaranteed through staff qualification, such as the requirement of infant CPR (cardiopulmonary resuscitation), first-aid training, and lifeguard certification, and through procedures, such as the initial registration (with the parents' name and contact, and the child's basic information and medical data) and the preservation of an adequate ratio between the number of staff members and the number of children in entertainment services (Gaines et al., 2004). Children's health and safety are considered by managers of kid friendly hotels the most critical aspect, with the existence of doctor and nursing services and pedagogically trained staff being thought as essential (Özel, 2015).

These results are consistent with the idea that health and safety conditions are basic, because if these are not guaranteed first, parents will not trust the hotel and all the other procedures will be worthless. Pediatric first aid course is a requisite to work in Baby Sisters and the company is currently working on a broader training *"in terms of child psychology, so that the team has all the same preparation."* (CEO). Additionally, when a service is required, the customer must give the contact and children's information and must sign the terms and conditions of the company (Annex L). In this sense, it is revealed the importance for hotels of contracting professional services instead of temporary and not qualified staff in kids club, which could lead to low trust and reputation problems.

The choice of employees, that must be dedicated, trustworthy, and qualified in childcare area, has a major importance for the success of an entertainment service, as babysitters have to proportionate pleasurable and, at the same time, safe activities for children (Gaines et al., 2004). The supervision should be done with qualified and patient instructors who love children and speak one or two foreign languages (Özel, 2015).

The qualification and professionalism are needs of the customers that became clear in the interviews: *"We had a very demanding customer who wanted to see the curriculum of the person who was going to take care of his child... He wanted a person who was really specialized in babysitting and so, from then on, we always work with this company. We realized that it is really a need that customers have. They want to leave their child with a person who is not just anybody."* (I1). Other underline that *"if we have someone looking after children, it cannot be anyone, I think we have to give it to someone who understands."* (I2).



Parents will be more satisfied if there is more kindness and personalization when staff approaches their children, that would be more easily accomplished if hotels required training to their frontline employees in, at least, basic childhood education (Khoo-Lattimore et al., 2015).

In this sense, it is notable the Baby Sisters' effort in checking babysitters' previous experience, requiring recommendation letters, and in arranging presentational sessions to verify if their personality is ideal to work with children, with the objective of selecting the right individuals for the team. Moreover, the evaluation of the babysitters is continually and the company resorts to its customers, asking their opinions about the service and specifically about the interaction between children and babysitter "*to have the babysitters' evaluation internally.*" (CEO).

The existence of a section devoted to children in the restaurant appears among important hotel practices for kids club managers (Özel, 2015).

Baby Sisters provides its entertainment services in restaurants of some hotels, helping the hotel to prepare their restaurants with mechanisms that turn mealtimes in less stressful moments for parents (Khoo-Lattimore et al., 2015) and providing a more pleasurable experience for all guests, as denoted by one interviewee: "*In the beginning, we did not have the animation and it was missed... Children ran through space, parents did not care much. From the moment we called Baby Sisters for the brunch, this problem calmed down.*" (I4), explaining the need to have these services to entertain children.

Another aspect to consider is the fact that children's programs often have schedules that can pressure families and deteriorate the travel experience (Khoo-Lattimore et al., 2015).

By providing a babysitting service in particular rooms at any time of the day and night, Baby Sisters is more articulated with family's desires and helps the whole family to enjoy their holidays in the most relaxed way possible.

Hotels can offer complementary services for children, for example entrance or discounts in near attractions, supplies for children, activity packs with movies, games, and colouring books, in-room entertainment, and specific food to delight children (Gaines et al., 2004).

Baby Sisters takes the necessary materials to entertain children such as books, games, costumes for theaters, tables, chairs, among others. Beyond all these materials that the company owns and uses in its daily activities, the partnerships with companies of certain decoration materials and with companies of baby supplies allows it to have more resources for specific occasions and to support the renting process of diverse items that its customers may require.

In consonance with Crossley (2001), in a hotel service it is essential to understand the customers' different interests, consider their comments and suggestions, recognize the potential as well as the limitations of the program, coordinate the staff, and perform the logistics. Similarly, following the indications of scholars (Zhu & Iansiti, 2019), to optimize its success, Baby Sisters should attract as much users as it can, on either sides of the market, and gain expertise from experience in analysing the users' actions, to understand weaknesses and opportunities to keep improving its business.

Babysitters can observe and detect problems better, as they daily interact with young guests and their parents, listening to their opinions and understanding what needs to be improved. In this line of thought, Baby Sisters maintains a suitable communication with babysitters, continuously coordinating the relationship with them and encouraging them to transmit their points of view.

Moreover, determining hotel managers' insights about the services offered in the babysitting and entertainment services with periodical reunions facilitates the consciousness of potential problems and areas of improvement. This contact helps creating positive experiences for both children and parents, which will originate added value for them. For the CEO, the key aspects in the relationship with hotels' representatives and events' organizers are "*maintaining a frequent contact, understanding what is going well and what can be improved, for them to trust us. Being transparent, showing the curriculum of our team is also important, and always be there for them.*" (CEO).

When hotels' representatives were asked about the parents' thoughts regarding the service, interviewees did not recall any negative opinion: "*We always ask if it went well and we have positive feedbacks.*" (I1), "*They are satisfied.*" (I2), "*We have had good feedbacks... We do not have complaints from parents, neither in one service, nor in the other.*" (I4), "*Until now we have had positive feedback... We usually ask if everything went well, if they have anything they want to report and so far, there is nothing against it, no negative points.*" (I6), "*They never complained about any of the services the company provided here.*" (I7), "*Until now, everything is alright.*" (I8). Although the interviews with hotels revealed that parent do not present criticisms about the service, inquiries directly made to parents can result in insights to refine the offerings. Baby Sisters has this preoccupation since "*for regular services we always have a frequent contact. For occasional services, we ask at the end of the service, on the next day, or at the end of the month... but we always ask how it went... It has more to do with empathy, to understand if the children got along or not.*" (CEO).

Regarding the staff, everything is coordinated from Lisbon and there is a local team of babysitters in each region where the company is present. In the babysitting *“when service is regular, we [Baby Sisters] immediately allocate the babysitter. When it is occasional, we try to assign the same, when it is possible... In animation, it is always a regular babysitter.”* (CEO). The training is provided locally.

One problem that can interfere in the attraction of parents is the way the divulgation of the service is being carried out in hotels. None of the hotels said to have information on the website about the babysitting and/or entertainment services, generally informing the customers about the services if they ask or in the check-in: *“We do not have it on the website, however, customers always come to ask even at check-in... At the reception we have the information and we always suggest it.”* (I1), *“No, it is not on the website... We just say that the brunch service and the buffet have a kids club.”* (I2), *“At check-in it is informed to customers with children.”* (I3), *“Imagine that a customer asks if we have a babysitting service, our team has the contacts and information.”* (I4), *“When they ask for the service, we ask the children's age, the number of hours, the days, among others.”* (I6), *“We are the ones who inform directly here at the kids club. When we do the reception and explain... that we do not accept children under our supervision under the age of four, parents usually ask or if they do not, we indicate that we have babysitting.”* (I7), *“In the kids club there is information and also in the directory. It is indicated that, if they need this service, they should go to the reception.”* (I8).

Some hotels go further in the advertisement of the service by placing *“flyers in the rooms”* (I3) and using *“information on the televisions in the rooms saying that the hotel recommends the service and the hourly price.”* (I4). However, the attraction of parents could be more effective since the CEO reports that there are situations where hotel staff forgets to inform parents about Baby Sisters services at check-in. Additionally, in one hotel, Pestana Cidadela Cascais, the kids club room is difficult to be seen by parents if they were not informed about its location, being the babysitter the one who searches for parents to presents the service.

With her experience, the CEO exposes that *“it is a trustworthy business and it is not worth doing marketing of this business.”* (CEO). Hence, flyers are not essential, however, transmitting parents that the service exists is obviously indispensable. Therefore, assessing the efficiency of the divulgation, the hotels' effort could be better, being important that in future reunions this aspect is discussed, reinforcing that babysitting and entertainment services are valued by parents and the existence of an extra service strengthen the hotel business.

A positive aspect regarding divulgation and brand management is the correct use of social media by the company, through Facebook, Instagram, and LinkedIn, transmitting a message of

trust by exposing informative articles and spreading an enjoyable communication, exactly what the company wants to convey in the activities with children, an educational and playful approach.

#### **4.5. Analysis of Partnership Quality between Baby Sisters and Hotels**

The higher the quality of a relationship, which supposes trust, commitment, and sharing of risks and benefits between parties (Srinivasan et al., 2011), the more the supplier is willing to invest in the continuous development of its service, that will positively influence the hotel strategic performance (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018). Besides, trust, by itself, leads to a proactive improvement by the supplier (Hofer et al., 2012). In this sense, strategic advantage is achieved because the hotel can focus on core competences, increase quality, facilitate innovation (Kedia & Lahiri 2007; Rhodes et al., 2014), and have the opportunity of gaining flexibility (Hansen et al., 2018; Kedia & Lahiri 2007).

Baby Sisters allows its hotel partners to gain access to new skills and capabilities, being praised by its flexibility, as it is able to adapt correctly and quickly to changes in diverse situations, such as the demand for different languages or the request for an additional babysitter, and, at the same time, the company gives hotels more time to concentrate on their core activities.

Moreover, a higher partnership quality will be more easily achieved if the hotel managers understand the advantages of the relationship (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018), in which trust and commitment assume a relevant role (Svensson et al., 2010).

When asked about the arguments used to convince a hotel to join the services, the CEO refers that *“if something happens to any child, it is the responsibility of the hotel, even if it is a member of the hotel staff providing the service outside of their working hours... We have an insurance, which covers everything that happens to children, with a limit of 100 thousand euros, including defense costs. Everything that happens on the part of our team, the insurance covers.”* (CEO). The company also transmits to customers that they do not have to be concerned about searching for collaborators and allocating them to the service, and that having an internal team to perform it can become more expensive, because *“if there is a day or two without any children, the hotel is paying to that person who has a monthly employment contract... With us, they only pay what they need.”* (CEO). To top it off, hotels receive a commission for each babysitting service performed in their units.

The more committed the hotel partner is to have a closer relationship, the greater it is the external partner performance, and hence, the organizational success (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018). With this logic of thought, it is notable the importance of having a

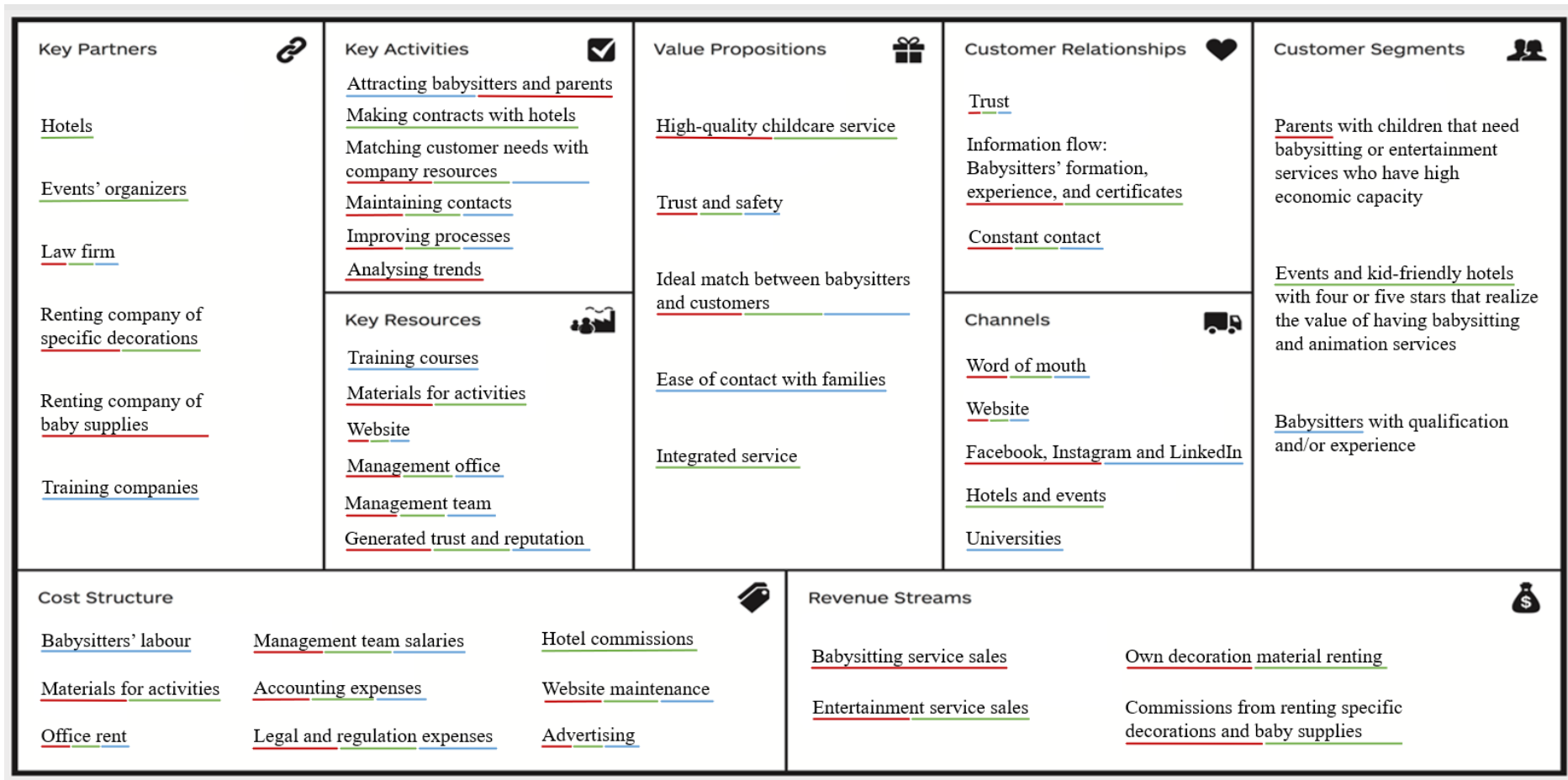
supplier with whom is possible to maintain a close relationship and a good coordination, in order to succeed in the tourism industry.

Baby Sisters' partners invest in partnership quality by selecting a competent childcare service that can decrease the margin of error in the supplying of the service and improve the performance. Some hotels had other childcare companies performing babysitting and/or entertainment services before Baby Sisters. One of the interview questions was about what went wrong in the previous partnership because it is important that Baby Sisters does not make the same errors that will certainly lead to failure. Most of the problems are related to absence of professionalism: *"It [the service] existed, but not in a structured, professional, and organized way. The hotel opted to use a company that presents activity insurance and evidence of training by employees."* (I3), *"Lack of professionalism of the company... We chose not to recommend it anymore because we lost trust... Lack of coordination."* (I4), *"The change was due to the quality of service and availability."* (I5), concluding that, in these cases, hotels faced low level of service with the previous companies and had to be rigorous in the choice of a new partner to surpass these issues. The insurance, the qualification of babysitters, and the availability are aspects that Baby Sisters has in its favor that must be sustained in the business.

One hotel in Cascais referred that the previous partner with whom it worked was *"a company in Algarve"* (I4) that did not have anyone in Lisbon *"to coordinate the team... we did not feel the employees were motivated... they did not have correct attitudes, for example they did not arrive on time and that made us dismiss that company."* (I4). These errors are related with the absence of a close management that can coordinate tightly and avoid certain complications. In Baby Sisters' case, a similar problem can happen with hotels located in Algarve and Madeira, not directly related with punctuality and assiduity, because this topic is never mentioned in the interviews. Nonetheless, problems with coordination can appear since one hotel reports that sometimes there are struggles with availability.

#### **4.6. Business Model Canvas of Baby Sisters**

Baby Sisters' business model reflects how the company coordinates its resources and capabilities to create value in order to satisfy the needs of the parents that request the service, of its partners, hotels and events, and of the babysitters. Value creation and competitive advantage over other childcare companies are achieved with an integration not only inside the company but mainly with its network of babysitters, hotels, other partners, and parents. In this section, the business model canvas is applied to analyse the different parts of the company and to understand how this integration generates profit for Baby Sisters (Figure 4.2).



— Parents  
 — Hotels and Events  
 — Babysitters

Figure 4.2 - Baby Sisters' Business Model Canvas.

Customer Segments identify groups of people or organizations the company serves (Pigneur & Osterwalder, 2010). In the case of multi-sided platforms, the platform company serves the two sides of the market, so, at least, two customer segments. For Baby Sisters, three separated segments have to be selected: babysitters, parents, and hotels, as they own different needs and problems, require different offers, seek distinct relationships and reach profitability in divergent ways. The target for babysitters is people with qualification in the areas of *“education, nursing, or medicine, who have already had contact with children”* (CEO). Regarding the final customer, the target is parents of children, *“with great economic capacity and that value our added value, such as insurance and languages.”* (CEO). Also, parents that appreciate a qualified team and a delineated activity program, mainly foreigners because *“the Portuguese customer, in general, does not value and does not pay more for it”* (CEO). Concerning hotels, the objective is to make partnerships with the ones that are *“referred on the internet as kid-friendly or family-friendly... five-star hotels, because the customer has more economic power to pay for this extra service. Below four stars, they are not approached, because that is not our target audience... Our strategy now is to be with top hotels.”* (CEO).

Value Proposition represents products and services that generate value for customers, responding to their problems and needs (Pigneur & Osterwalder, 2010). Baby Sisters pursues a differentiation strategy as its services are seen as superior to those of competitors, providing a high quality childcare service with trust and safety, through an ideal match between babysitters and customers, where service performance and customization are evident: *“We always try to give the idea to hotels that we have a qualified and certified team that accompanies children and helps them grow healthy... We have a team formed in the area, which outlines the program of activities and brings materials.”* (CEO). For babysitters, the value comes essentially from the ease of contact with families since operating in the platform allows them to have access to more parents with children with minor or no effort. The strategy in hotels is to agree on a contract of an *“integrated service”* (CEO), where Baby Sisters is responsible for all the children-related services in the hotel, from the particular babysitting to the entertainment in the restaurant and the animation in the kids club, stating that *“it would be preferable for our team to be in all modalities”* (CEO) since the opposite *“creates confusion for the customer”* (CEO).

Channels explain how the firm can connect with customer segments in order to accomplish the value proposition (Pigneur & Osterwalder, 2010). Baby Sisters communicates in its own website, via social media using Facebook, Instagram, and LinkedIn and through partnerships with hotels and events’ organizers. In hotels, the staff is prepared to advertise the childcare service to parents, and, in some cases, flyers are handed out and there is information about the

company in the rooms' televisions. The word of mouth is relevant to raise awareness to the company, transmitting positive experiences between parents and among hotels: *"Most of the hotels we serve were references from others ... It is a service that is based on trust."* (CEO). An important aspect to consider is the attention given to social media, as guests share their experiences in real time via social networks, more easily creating this word of mouth. The strategy for events involves *"associating with numerous event planners, events and wedding companies... They are the ones who sell our services, not us."* (CEO), where flyers are also given to interested customers. The attraction of babysitters occurs in universities whose areas are relevant to successfully perform the task of taking care of children and, currently, the team increases mainly through the word of mouth generated from babysitters to their colleagues, circle of friends, and family.

Customer Relationships concern the way a business is interacting with its customers and establishes a relationship with them (Pigneur & Osterwalder, 2010). The relationships that Baby Sisters creates with its customers are based on mechanisms especially designed to increase trust in their sight. The qualification of babysitters, their experience, the certificates they possess, along with the facilitated access hotels and parents have to their curriculum contribute to increase honesty and safety and to enhance the information flow between parts. The company maintains a constant contact with hotels with the objective of having feedback about all the aspects of the service, asking for suggestions. This strategy allows the firm to gain reputation among current customers which can transmit their satisfaction to potential customers, enlarging the network. A community is formed, as the organization helps both babysitters and final customers to find a solution for their needs and desires.

Revenue Streams convert value into financial gain from each customer segment (Pigneur & Osterwalder, 2010). Baby Sisters defined the price considering their costs, the market, and a margin, reflecting the value created for the customer. The price is equal regardless of the children characteristics and depends on the type of service, where occasionally services, like babysitting, are paid hourly and the regular ones, such as the entertainment in hotels, are paid monthly, in which an annual contract is the typical procedure. The price per hour of babysitting in hotels is higher than the one practiced in particular houses because hotels typically serve foreign customers who require additional languages and appreciate insurance. However, in both cases, there is a value per hour until 11 p.m. and another value, higher than the former, after 11 p.m. In a recent contract, the company already implemented a procedure, and the objective is to apply it broadly, where *"if the order is placed in less than 24 hours in advance, the service is more expensive"* (CEO). In hotels, the babysitting service is commonly paid directly to the



hotel, which, posteriorly, pays to Baby Sisters, although the trend is changing and, increasingly, hotels want to discard this responsibility. In the entertainment services, the price per hour of contracting an additional babysitter is lower than the hourly price of the first one. The prices of all services in hotels and events have been increasing, however the CEO refers that *“the price is a decisive factor... Even if the hotel charges a value to customers, it will always be a cost”* (CEO). Beyond the revenue made with babysitting and entertainment services, Baby Sisters also profit with decoration materials renting, like tipi tents and pillows, and with two partnerships, one for renting baby supplies and another for specific decorations: *“In the case of baby beds, for example, a company rents and we receive a commission. Regarding decoration materials, we have our own material in a warehouse and rent it out... We have also a decoration partner because there are hotels that want very specific designs... We obtain a commission from this partnership as well.”* (CEO).

Key Resources are the essential assets, divided in physical, intangible, human, and financial that a company required to put the business model into action (Pigneur & Osterwalder, 2010). The most important resources for Baby Sisters are the training courses that allow for the babysitters' qualification; the materials to perform activities, essential for babysitters work; the website, indispensable to increase the visibility of the company and relevant to establish contacts with particular customers; the office and the management team, important to attract, match, and mediate the relationships between babysitters and final customers, to establish connections with hotels, to analyse the market, and to operate the business; and the generated trust and reputation, crucial to the business success. Each member of the management team has defined roles, although it is known that *“in this type of small companies there are no departments... if anything is needed, anyone can do it.”* (CEO).

Key Activities represent the actions needed to achieve the value proposition (Pigneur & Osterwalder, 2010). The main activity Baby Sisters must take into consideration is the attraction of participants on both sides of the market because without them the business would not exist. Although this attraction is mainly through word of mouth and the company does not spend considerable effort on this task of attraction, the recruitment process of babysitters and the contracting process with hotels, as well as the role of managing the relationships to maintain customers, are continuous processes. Managing firm reputation is another valuable activity, along with the improvement of processes to make these more automatic and not so manual. The company has also to be aware of hotels and parents needs to make the match with an ideal babysitter and to coordinate the process of delivering the service, in which a contact number, available all day, supports customers in case of any issue. The fitting with a qualified babysitter

and the selection of fun and educational activities, considering the needs of the final customer, enables the company to offer superior value, improving its competitive position. A constant analysis of new trends in the market has to be made for the company to be updated with the novelties and to select diversified activities for children.

Key Partners comprise the network of external entities that are essential to the business success (Pigneur & Osterwalder, 2010). The hotels and the events' organizers are the obvious partners, who allow for the business operation. Firms which provide baby supplies and specific decoration materials are also important parties, supporting the company daily activities. Another important partner is Villas Boas ACP, the law firm that provide insurances, vital for the business activities, with whom Baby Sisters indicates to have a good relationship. Additionally, there are partnerships with training companies that provide pediatric first aid courses and specific knowledge in the educational area.

Cost Structure assesses the most expensive resources and activities (Pigneur & Osterwalder, 2010). Being a differentiation business model it requires higher activity costs to create value for the customer, mainly the cost of babysitters labour, as they hold broader education and training in the childcare industry, and the cost of materials to proportionate diversified activities to children, as well as the uniform for babysitters. Baby Sisters require financial capital to pay the office rent and the salaries to its management team, which is essential to build a customer base and to maintain good relationships with strategic partners, contributing for the brand management and reputation. Additional costs of running the firm include accounting expenses since the company resorts to an external entity on this matter and insurance related expenses, having a law firm to deal with legal and regulation issues. Moreover, the company pays a commission for each babysitting service to the partners that facilitate access to potential customers, that is, event planners and hotels. The firm also incurs in costs to maintain the website, and although the reputation and the word of mouth are substantial for business, Baby Sisters resorts to flyers, representing a cost of advertising. However, the amount spent on these two last mentioned categories are not significant.

After this internal analysis of the company it is important to identify external forces that can compromise the business operation.

#### **4.7. Threats to the Company**

Even though children are many times left with relatives or friends, there is competition within the childcare industry not only because of other companies but mostly since babysitting often takes place in the informal economy. As Baby Sisters has a large portion of its business in the

tourism industry, the company is able to contradict this issue: *“The informal business takes away a small part of the market, but I would not say that people who operate in it are competitors, these are different businesses... our focus is not on babysitting at home. Our focus is on hotels and events.”* (CEO).

In the B2B context, where Baby Sisters predominantly acts, the requirement made by its hotel partners to have babysitters with a personal insurance and their preference in having a professional company taking care of all related issues allow the hotel to focus on its core business and to reduce the risk of babysitters becoming independent in their work. This independence would be translated in the company disassociation from one or more babysitters that have the required characteristics of the hotel, followed by the direct work with that hotel. This approach would eliminate the intermediary, Baby Sisters, possibly with the objective of gaining more financial margin.

Important to verify that, for hotels, disintermediation could lead to problems since working with a professional company give them the opportunity to have access to more babysitters and with proper qualification, that more easily are allocated to services, which is important in a seasonal business as the case of tourism. Having a higher range of babysitters to choose from comprises more variety of characteristics like the knowledge in different languages, not to mention the time and effort that would be needed by the hotel to coordinate activities and to solve potential issues, as previously referred. Additionally, independent babysitters would have difficulties in guaranteeing a personal insurance to transmit trust to customers and to facilitate the resolution of possible problems that could exist: *“Imagine that something happens, if it is not the hotel insurance to be triggered, it is the insurance of the babysitting company. If it is someone else, the person does not have this insurance cover... Any accident that occurs, we will find out what happened, and we are facing a person who is qualified, who is represented by a company.”* (I8).

An interviewee states that having people from the hotel performing the children animation instead of a specialized external company *“does not make sense. I cannot have people here just to work on that or allocate them to that. There are several insurances that must exist and whenever there are new people the company takes care of everything; we are not the ones who have to be concerned in having people to come to work”* (I2). Another opinion values *“having a person who is responsible... with whom we interact.”* (I4), and other hotel inform that as they choose to not contract independently *“we are able to guarantee quality and have a good feedback.”* (I6). One hotel affirms that it *“already had this service before [internally], but in terms of insurance, the babysitter would have to hold a license, that is, be registered with that*

*activity... and a personal insurance to be protected, because people have to be insured to work in the hotel.” (I7).*

Despite these less conventional threats, informal economy and disintermediation, competition among companies exists in every business. However, it is possible for childcare companies with the same purpose to differentiate through innovative services and also through their distinctive business model, following the notion of Zott et al. (2011). In the case of Baby Sisters, the hiring of qualified and experienced babysitters in childcare area, the activity insurance, the available languages, and the response in less than 24 hours are part of a valuable business model: *“The companies that provide entertainment service in hotels have a core business that is not the same as ours. Their core business is usually organization of events... In our case, we are really specialized in children and a company is better in its core business.”* (CEO). The differentiation factors are determinant to gain competitive advantage and, as these become integrated within the company, other rival firms face difficulties in reproducing the Baby Sisters’ business model.

#### **4.8. Differentiation Factors of Baby Sisters**

When hotels were asked about the most important aspects when they are looking for a childcare company and about the differentiating factors of Baby Sisters, there were some elements that stood out, that are analysed in the following paragraphs. These two topics were analysed together because it is predictable that a hotel makes and keeps a partnership with a childcare company that fulfils its requisites. Additionally, transcriptions of the interviews that are subsequently presented also denote what was said in other moments of the dialogue since hotels express their thoughts about these questions during all the extent of the interviews.

The professionalism of the company was denoted by hotels’ representatives, as they consider important to have *“People who know "what they are doing"... They are always punctual, respect the schedule, and are very friendly.”* (I1), *“Credibility and trust... A company that knows what it is doing... The company’s core business is, in fact, taking care of children... I think that there still are few professional companies in the market to perform these jobs.”* (I2), *“Structure and degree of professionalism of the company/service.”* (I3), *“Professionalism, quality guarantees, and trust.”* (I4), *“Service quality.”* (I5), *“Quality.”* (I6) and *“Children’ safety, for us, comes first... We work well with the babysitters; they are very friendly.”* (I7).

The professionalism of the company is a general characteristic, which is influenced by diverse aspects that are referred in the following paragraphs. Transcriptions of hotels’

representatives were meticulously analysed to identify the elements that characterise Baby Sisters, being grouped into categories to facilitate interpretation.

**Babysitters' qualification** is a highly considered element, being noticed by six out of eight hotels: “The babysitters studied in the area... have knowledge... have a proper curriculum.” (I1), “*Evidence of training by employees.*” (I3), “*Collaborators with training in the area.*” (I4), “*Qualification of babysitters... background to know how to deal with children.*” (I6), “*Babysitter who have work related to children; first aid is a priority.*” (I7) and “*Qualified babysitters.*” (I8).

Beyond the qualification of babysitters, providing **information** to hotels and parents about it through their curriculums which expose their basic information and their previous experience, along with eventual certificates and criminal record is also seen as beneficial: “*The company send us the curriculum of the girl who comes, the name and all the information.*” (I1), “*We have access to certificates and criminal records; they send everything about it... The curriculum is always sent. Margarida (CEO) is always careful to send, it is important.*” (I2), “*Submission of the CV.*” (I3), “*They send all the information, including the babysitter curriculum... experience, qualification.*” (I6), “*They always send the CV. It is great because customers like to see the information and even us.*” (I7) and “*The company sends an email with the curriculum of the person who will come, with name, photo, and all the information.*” (I8).

**Availability** is a significant aspect, being mentioned by six interviewed hotels: “*They always have availability. Whenever we ask, whenever we have a customer that needs, there is always someone available and that is very good too... they respond promptly*” (I1), “*Responsiveness.*” (I3), “*Effort to respond to our requests.*” (I4), “*Immediate availability, anytime.*” (I5), “*Availability... in terms of booking, the company does not fail and always has a response.*” (I6) and “*Availability.*” (I7). Two hotels' representatives raise awareness to the unpredictability of the market, revealing the importance for Baby Sisters to respond quickly to the parent's requests: “*Today the customer orders everything at the last minute and without any prediction.*” (I5) and “*Although we inform that the order must be placed 24 hours in advance... there are customers who ask at the last minute*” (I7), referring that if there are not enough babysitters “*it is difficult to guarantee the service to the customer*” (I7).

It is visible in the interviews that Baby Sisters maintain a **constant contact** with hotels and that this action is recognized by them: “*Personal contact.*” (I1), “*Contact with Margarida (CEO) is easy... Margarida has always the preoccupation of sending emails asking how things are going and if there are any suggestions. She is proactive, always asking how they can improve. There is this concern, the concern is constant, and I think this is very important in the*

*relationship.” (I2), “Margarida (CEO) made the difference, she came to the meeting, she is present, she is our point of contact. She made the difference in choosing this company, it was a lot for her too.” (I4), “Ease of contact through the online platform and directly with people from the company.” (I7) and “We had here someone from the company that made me an inquiry. It was asked if we are enjoying, if it is working, if everything is fine... worrying if everything went well is also important.” (I8).*

Six hotels realize the relevance of the **customization** of the service, some of them translating this aspect in one specific characteristic of the company, for instance, the existence of a large range of languages spoken by babysitters: *“Request for information made by the company to prepare the service... Carefulness in anticipating customer needs.” (I3), “Flexibility.” (I4), “Ability to quickly adjust the service to the type of customer... Babysitters who speak several languages, adjusting to the nationality of our guests.” (I5), “Spoken languages.” (I6), “Knowledge of languages.” (I7) and “Personalized service... The company cares about customers’ nationality.” (I8).*

**Insurance** is an element pointed out as crucial by five interviewees: *“There are a number of insurances that have to exist.” (I2), “Compliance with legal requirements.” (I3), “Up to date insurance.” (I4), “Be licensed to work in the area.” (I7), and “I think one of the advantages for the hotel is the level of responsibility, of insurance” (I8).*

The Lumiares Hotel & SPA (I6) and Hilton Vilamoura (I7), both mentioned a fair **price** as an important aspect that a childcare company should have.

A word cloud (Figure 4.3) was created, using the *WordArt* tool, to visually present the qualitative data analysed in the previous paragraphs.



Figure 4.3 - Word cloud with the most common insights about Baby Sisters transmitted by hotels.

The topics that appear written in larger letters in the word cloud were expressed more often by the hotels’ representatives (Annex M), being the size of the letters proportional to the number of times they were talked about, giving an idea of the partners’ insights about the company.

The categories derived from transcriptions enable, firstly, the identification of all the aspects that are considered relevant and, secondly, the verification of the number of interviewees which revealed some level of importance in each aspect (Figure 4.4).

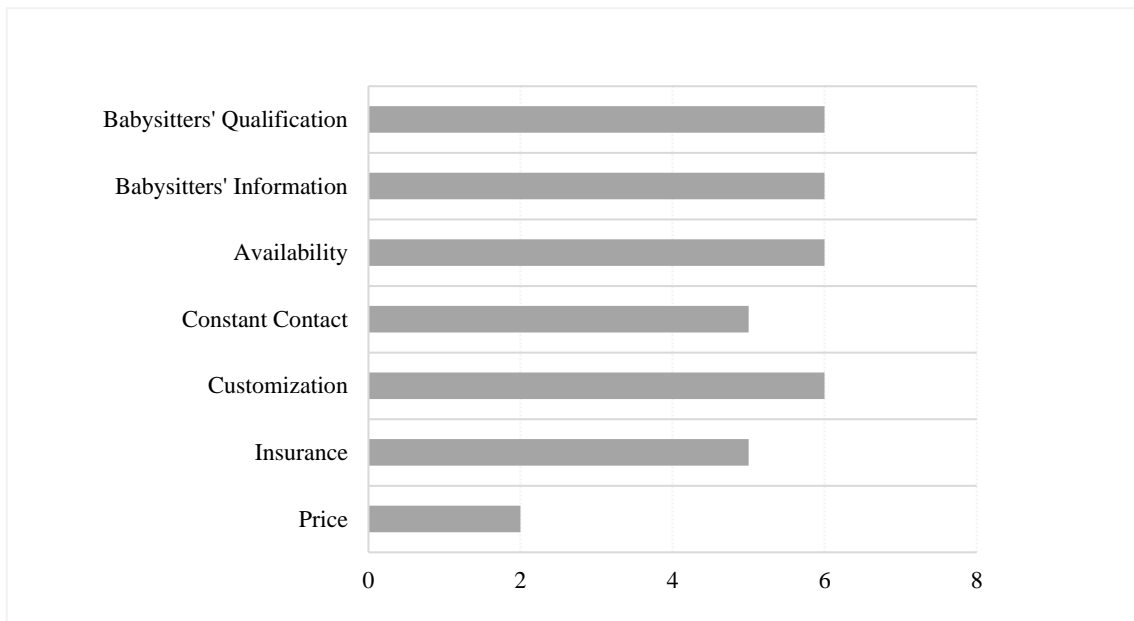


Figure 4.4 - Number of hotels' representatives that referred each aspect as important in a childcare company.

This evaluation does not mean that hotels do not consider the other aspects important, even because, in the second part of the interview, it was asked if the babysitters' qualification, the babysitters' information, the availability, the constant contact, the customization, the insurance, and the price, between others, were being provided by Baby Sisters and the majority of interviewees does not exposed problems in any aspect, with some exceptions explained subsequently.

#### 4.9. Baby Sisters' Improvement Areas in the Hotels' Perspective

All the hotels refer that the company takes the initiative to send the curriculum of the babysitters, except for one hotel that exposes a situation that, when the animator in the brunch changed, the information about the new one was not send: *"There is a lack of timely sending of the animators' CV. If it is always the same, there is no problem of not sending it again, but if they change, it would be advisable for us to be informed of the reason and to receive the data from the new animator... send us certain credentials, such as the CV, any letter of recommendation they have, plus any documents that make sense to send"* (I4), referring that the hotel needs *"to be informed more quickly about the animator who is going to come"* (I4). Looking at the case of the babysitting service in the same hotel and the situation in other hotels, where the curriculums are always sent, this was a one-off case. Even because another hotel explicitly says that *"when they have a new babysitter, she [CEO] informs us that over the next week or in 15 days from now more babysitters will join the Jupiter Hotel group"* (I2).



One hotel, The Lumières Hotel & SPA, refers that “at the level of meetings and contact at the level of partnership, they fail a little... there could be greater contact with the hotel, outside the booking of services” (I6). The company can even have the same level of contact among its partners and some of them consider it enough, while others think that it could be better. Even if that is the case, it is advisable that the company take this opinion into consideration to improve the relationship with this specific customer.

Hilton Vilamoura, in Algarve, values the availability of the company, revealing that “if we saw that they start to fail in terms of availability, then we would look for another company” (I7), however, the hotel informs that “sometimes the answer is not very quick” (I7). Also, regarding specifically the knowledge of languages, the hotel appreciates the high range offered, since Baby Sisters has more than ten available languages, surpassing the hotels’ requirements: “Here at the hotel they have to be at least bilingual” (I7). However, this hotel in Algarve uncovers some problems: “I believe that in Lisbon, when the flyer indicates that babysitters speak more than ten languages, it is true. However, here, there have been situations in which they ended up failing regarding the language, because they did not have a babysitter available for a certain language, or regarding the autism disorder.” (I7). Despite these issues, the hotel states that it is satisfied with Baby Sisters, probably because it is better when compared with other companies, as the CEO indicates that, in Algarve, it is “difficult to recruit for temporary work and it is not just in our case, it is in all sectors... During the summer, they have a lot of work to choose from” (CEO), complicating the task of hiring “qualified, available, and honest people” (CEO). It seems that the problem here is the difference between what the company promises and what it actual does, even if what it does is valued and superior to the competition. As Baby Sisters has the commitment to respond in less than 24 hours and to have available certain number of languages, when this does not happen, it does not reach the expectations of the customer. In this sense, there is a gap between the service delivery and the external communication (Parasuraman et al., 1985) because the assumed expectations of the hotel, shaped by the advertisement present in the flyers, are not fulfilled when the service is delivered.

Two hotels mentioned challenges experienced by having children with different ages: “If we have one of each age, it is complicated for the babysitter. If it were a birthday party, where everyone is around the same age, it would be easier to plan activities.” (I2) and “The offer is not completely adapted, because we have children with different ages” (I4), identifying the need to have “more playful activities and more materials to liven up children during brunch” (I4). Improving activities by having a higher variety and adjusting them to different ages might be beneficial not only in these but in all hotels.

These situations described above reveal that the company should evaluate if the behaviour it has with each customer meets their individual expectations, even if the company has to lay emphasis on one aspect with a customer and give more weight to another aspect with another customer, as the level of importance they give to a particular aspect varies. Therefore, the service should be adapted to the needs of each specific customer and Baby Sisters should maintain a high level of quality to fulfil customers' personal expectations and keep them all satisfied.

As some aspects are more mentioned than others (Figure 4.4), it can indicate the areas in which the company is emphasizing that, at the same time, are being recognized by its customers, possibly revealing Baby Sister's strengths. The factors that are referred by a smaller number of interviewees are the ones that are not being correctly provided by the company and there is a need to improve them or are the ones which are not valued by many customers. In this case, price is the aspect that is mentioned by fewer hotels, only two times cited, however, as it is not criticised by any hotel, it can be assumed that there is nothing wrong with the company's actions on this matter.

#### **4.10. Trust Mechanisms in the B2B Relationship**

Generally, all the seven indicated aspects transmit a high level of trust to the hotels, as concluded in the questions formulated and asked in the interviews. It was explained that the research was evaluating only the trust issue and that one aspect could be important for the hotel, without transmitting trust. Everything that was said in the interviews regarding the positive characteristics of Baby Sisters could be included in one of the mechanisms that based the interviews' questions about trust, and so, the seven aspects analysed so far correspond to seven of the mechanisms that constitute these questions. There are only two mechanisms, "Importance as Customer" and "Activities and Interaction", that were evaluated by hotels in terms of trust, which did not represent an aspect in the previous analysis because no hotel described anything pertinent that could be incorporated in any of these categories.

The following table (Table 4.2) shows the translation in numbers, from one to five, of the level of trust of each mechanism in the opinion of each interviewee. The use of a number scale served to simplify the interaction with interviewees and to facilitate the interpretation of information.

Table 4.2 - Mechanisms and their correspondent level of trust (from one to five) in the opinion of each interviewee.

Mechanism \ Interviewee	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
<b>Constant Contact</b>	2	4	4	5	4	4	4	4
<b>Availability</b>	5	4	5	5	5	4	4	5
<b>Importance as Customer</b>	4	4	5	5	5	4	4	-
<b>Babysitters' Qualification</b>	5	4	5	4	5	5	5	5
<b>Babysitters' Information</b>	4	4	5	4	5	5	5	5
<b>Activities and Interaction</b>	5	4	5	5	5	5	4	5
<b>Customization</b>	4	4	4	5	4	5	5	4
<b>Insurance</b>	4	4	5	4	3	5	5	5
<b>Price</b>	3	4	5	4	4	4	3	5

As revealed in the Table 4.2, hotels consider that all nine mechanisms increase their trust in the company that is providing the childcare service. The interviewee eight (I8), did not give a response in the factor “Importance as Customer”, claiming he did not have sufficient awareness to answer accurately. There are few aspects that are considered by one or two hotels as transmitting small level or some level of trust, represented by the levels two and three, respectively, and no hotel said in any of the factors that it does not provide them trust, that would correspond to a classification of one.

Although it is visible that hotels consider these aspects as generators of trust, and although they have cited these elements when questioned about the important aspects a childcare company should have in its activity, only two hotels’ representatives mentioned precisely the word “trust” to answer this question. Nuno Leandro from Jupiter Lisboa Hotel specified “*credibility and trust*” (I2) and Mafalda Carolino from Sheraton Cascais Resort referred “*trust*” (I4) in her list of important aspects.

#### 4.11. Innovation in Baby Sisters’ Business Model

An essential action for the company survival is the adaptation of its business in order to fulfil their customers desires and the constant verification of the status of these needs because they recurrently modify (Kindstrom, 2010).

For example, in the case of Algarve, a hotel partner refers that “*it is necessary to expand the number of babysitters*” (I7), mentioning that “*it is a gap that needs to be fulfilled*” (I7). This problem only comes to the surface with the progress of the business, where the needs of

parents that require babysitting services appears and the response of Baby Sisters becomes insufficient in that region. Baby Sisters should have a higher network of babysitters in this region and find new ways to attract them to keep their partnerships in that area.

This notion of proactivity is in line with the idea enunciated by Globocnik et al. (2020), which implies that the business model translates the strategy of the company and, to be able to pursue its strategy, a company has to be aligned and be dynamic.

Firstly, it is necessary to discover the changes in the environment and adapt in case of need, where Baby Sisters reveals that it is *“always alert regarding new things that the competition has”* (CEO). The company must constantly seek eventual difficulties related to the normal function of its business, for instance the need to have its activity and its babysitters properly insured, that most hotels consider vital.

One example is the effort of the company in following rigorously the guidelines of hotels that is obviously appreciated by them: *“What they have been telling us lately is that they have been trying to develop an insurance following the guidelines of Marriott, which is our chain. This will increase our trust. Marriott tends to make contracts with our suppliers and are the recommended ones because they follow all the brand guidelines. If Baby Sisters obtain that insurance, it will give us more trust, because they are following our ideals.”* (I4). This achievement is an advantage to make this partnership last and an opportunity to make partnerships with other hotels of the same chain. Therefore, it is recommended that Baby Sisters captures significant procedures of other hotels and takes similar actions with them to be successful.

Recently, another example of adaptation was due to the worldwide pandemic situation. When prevented from carrying out its normal activity since it is a business of proximity, Baby Sisters, within few weeks, created the project *“Happy Family by Baby Sisters”*, which, in an online approach, gives support to children in school tasks and offers diverse activities to entertain them on free times. The concretization of this idea with its customers’ support was only possible as the company already has their trust. Also, if the company attracts new customers with this new project it could be a good strategy to show them its type of activities and the way the babysitters interact, possibly gaining their trust for future babysitting services.

Secondly, Baby Sisters must find an agile way to respond to opportunities in the market, mainly related with the establishment of new partnerships with more hotels or with new ways of enlarging its business.

Arranging partnerships with hotels within the same chain is an intelligent move since the new one has recommendations and opinions from a source it certainly believes in. The most

recent partnership made was the first in the region of Madeira and was with a hotel chain where Baby Sisters already has presence. The CEO explained that they *“already work with the Pestana group and that opened doors”* (CEO) for them.

The company intend to expand its business internationally and the strategy of growing must be the same as in the case of Madeira. The CEO referred that *“in Madeira we have a person we trust and if we need something, she handles it, without us necessarily having to go there”* (CEO) and the idea is to have *“a local team of babysitters and someone responsible for the team in each region, always coordinated by us”* (CEO). The expansion process needs to be handled with caution, since the company must maintain the same level of exigence in the recruitment to keep its reputation.

An important recommendation when looking for new hotels to connect is to analyse the concept of the hotel in order to anticipate the number of requests. For example, a hotel in Algarve conceived its business in a way that presumes that guests stay in the hotel for a long time: *“Right now it is all inclusive, so when families come here they have everything included, from accommodation, all meals, entertainment, and shows. They stay longer inside the hotel”* (I8). Thus, as parents do not leave the hotel much, it is infrequent the requirement of babysitting services, that is the only childcare service that Baby Sisters provides to this hotel.

Another situation to consider is the fact that at least one hotel resorts to more babysitting companies: *“We continue to work with both. It is because of the availability and the language... Subsequently, we choose which company we contact”* (I6), therefore Baby Sisters does not have exclusivity. This hotel referred that the contact that Baby Sisters provides at level of partnership could be better, thus, it is recommended that the company improves at this domain, which will lead to a better relationship and can, consequently, make the hotel resort more to Baby Sisters.

Despite these challenges, even with less orders due to the concept of the hotel or the lack of exclusivity, the presence of the company is important in these hotels allowing it to reach more customers.

Regarding new ways of expanding the business, the company could allocate babysitters to nurseries, kindergartens, or kids clubs that need substitute personnel for a short period of time to take care of children and/or to arrange activities for them. Baby Sisters would have to advertise this type of service, however, it would be a great opportunity to gain access to potential customers. New customers would be reached mainly if the company directs this strategy to childcare services that serve families with superior economic capacity which are more willing to pay for babysitting services and entertainment services in birthday parties, weddings, or baptisms.

Additionally, instead of being purely a company that connects babysitters and parents, an example that can change the company's way of acting and be a new challenge is to be responsible for the management of kids clubs in hotels, as one hotel representative suggested: *"We could have deepened our relationship and eventually we want to work with them at the kids club. The idea is a business model for them to manage our kids club and not a contract for them to be working in that space. No, we wanted them also to help to manage in terms of ideas, team, and sales. It would be a broader connection and could improve the relationship... Margarida (CEO) would be a great asset for us. Surely it would work much better than in the case of the other company."* (I4).

Similar to the thinking of Kindstrom (2010), to facilitate innovation in its business model, the relationships that Baby Sisters maintains with its hotel customers are extremely important, because the connection helps the company to understand their customers' incoming needs.

Indeed, the identification of the areas where improvement is required is leveraged by the concern that the company shows, which is recognized by its partners: *"Margarida (CEO) came to speak to my boss and was very friendly. She did a summary of how it was last year and how it is going this year."* (I1), *"Margarida (CEO) has always the preoccupation of sending emails asking how things are going and if there are any suggestions."* (I2) and *"It was asked if we are enjoying, if it is working, if everything is fine."* (I8).

This beneficial connection that gives awareness of what customers want allowed Baby Sisters to notice an opportunity to extend its business and operate also in the management of kids clubs, beyond the mere match between babysitters and receivers of the childcare service. The realization of this idea would represent a new challenge for the company within its core business, however, with new responsibilities. Nevertheless, considering the suggestions of Crossley (2001), the company is one step ahead, as it is already aware of the customers' interests and opinions and has practice in coordinating babysitters. The firm needs to give attention to its vulnerabilities in this project that are mostly related to the financial management of this business.

Additionally, Kindstrom (2010) recommends that companies innovate in areas where they have needs or weaknesses, either in the offerings, processes, or position.

According to hotels, the activities provided to children in the entertainment service could be improved, highlighting once more the importance of the contact between partners for the Baby Sisters' awareness of any possible limitation or suggestion. Regardless, there are some problems raised by the hotels in which the company does not have any control over: *"We do not have an outdoor space. We have those tables and chairs for children, we also have tents."*

*We do not have much more space to develop more activities.*” (I1). However, hotels’ representatives identify the need to adapt the activities because they *“have children with different ages”* (I4), making difficult the planning of activities, and although the company cannot control the ages of children that resort to the service, there are ways to improve the experience for customers. Also, young guests would benefit from *“more playful activities and more materials... or drawings, or visual arts, or diversified games.”* (I4). The solution for these challenges includes having a high variety of activities that will also make it easier the adaptation to different ages.

Research in the childcare area suggests that parents would appreciate that childcare services flourish the interest of children in arts through drawings, colouring, or painting; create nature or science-related activities like collecting leaves or feeding animals; teach new skills, such as swimming, playing chess, cooking, or baking; organize storytelling, drama, or puppet shows; arrange didactic tours to near attractions, and so forth (Khoo-Lattimore et al., 2015; Gaines et al., 2004). In regard to children, it is undeniable their interest for new technologies, highlighting the fact that 59% of children denoted that Wi-Fi availability is a crucial factor to choose an hotel (McCarthy, 2015).

To please both parents and children, a good solution is the incorporation of some kind of technology in the activities previously mention. For example, after collecting leaves or feeding animals, a part of the activity could allow children to learn more about these topics by searching about them through the internet, or by playing an interactive game, or even by a brief and engaging video previously recorded by babysitters. When proposing new activities, beyond the adjustment to the interests of children and its parents, the company also has to adapt to the characteristics, purpose, and location of each hotel.

Therefore, to minimize the issues of the age differences in the entertainment, since there are children *“from 4 or 5 years old to about 13”* (CEO), apart from the separation in two groups that already occurs when there is more than one babysitter, having activities that can easily be adjusted to the maturity of young guests is a good solution, as the case of drawings and paintings.

Although parents relish the time spent with their kids, they also reveal the need to have time for themselves (Crossley, 2001). For example, parents may want a golf game, a massage, or a diner together, increasing the need for programs to entertain children and highlighting the importance of babysitting, kids clubs, and other entertainment services. Therefore, there is an ambiguous aspect in family trips that childcare companies must keep an eye on, represented by the fact that sometimes parents value personal space, even though they see the importance of

spending quality time with their children (Khoo-Lattimore et al., 2015). One typical characteristic of children entertainment services is that these do not include parents in activities.

Baby Sisters should create an option to let them participate, designing activities for all members of the family to interact. The company will take advantage if it finds a way to arrange activities that enrich family bonds, constantly creating mechanisms to co-create with adults and young guests. For instance, a family yoga session or other activities mentioned above, such as the animal feeding or the puppet show can easily include parent's participation in stimulating programs.

Moreover, the partnerships with companies to rent specific decorations and baby supplies has revealed to be a viable idea. An option for Baby Sisters is to make partnerships with other entertainment services close to hotels, such as horse rides, in order to promote each other. Baby Sisters would encourage customers to participate in those activities nearby and, in turn, other companies would also advertise Baby Sisters' business.

Concluding, all these changes improve the business and together they represent innovation in the business model with the aspiration of refining Baby Sisters' operations. The discussed improvements related to the B2B context which result from trust mechanisms are summarized in the following section, being explained how each one is supported by the increase of trust.

#### **4.12. Relation between Trust Mechanisms and Innovation**

The agreement of partnerships with hotels that belong to chains where the company already works are based in the trust of its current hotel customers. In this case, there is no specific mechanism that will generate trust, but rather their aggregation. Some of the factors could be more important depending on the hotel, as the example of the insurance that assumes an important role in the majority of the interviewed hotels. The insurance is especially significant in a hotel chain that encourages the company to improve this aspect to be possible the expansion of the number of partners in this particular hotel group.

The idea of substitution of personnel will be based on the trust that existing customers possessed and will progress more rapidly if it gains the trust of nurseries, kindergartens, and kids clubs. Within the analysed factors, the qualification of babysitters will increase the willingness to work with the company, as it will boost the initial trust of new customers. Without the superior qualification of babysitters, these specialized services will not even consider the company to perform this work.

The management of kids clubs in a hotel was proposed because this hotel has a lot of trust in the company operations. Nonetheless, it is particularly important the constant contact



between Baby Sisters and the hotel, which allows for an environment of information flows, where suggestions, opinions, and ideas are stimulated, as defended by Panayides and Lun (2009) and Dovey (2009).

The improvement of activities, adapting them to children ages and giving parents the option to participate, was only suggested by partners due to the close relationship of trustworthiness the company has with them. Once again, the constant contact between partners encourages the exchange of opinions to improve vulnerabilities.

Finally, the new partnerships with services nearby the hotels require trust from both parts to exist and to remain over time. These partners will not be customers, but rather facilitators that will attract new customers, hence, the only analysed factor that can be adapted to be applied in this case is the importance as partner. The feeling of appreciation will make the partner more engaged in the relationship and more motivated to advertise the Baby Sisters' service.

Although this research started before the pandemic situation, the company continues to work regularly, with a lower turnover. In the beginning of March Baby Sisters maintained a regular online activity mainly for the family segment and in June the company began to have orders from hotels and events' organizers. This expansion to a digital approach in the service delivery channel has led to a profound restructuration and adaptation, creating new ways of providing babysitting services.



## CHAPTER 5

### Conclusion

This section presents the main conclusions, the limitations of this study, as well as the proposals for future research.

#### 5.1. Main Conclusions of Research

The purpose of this research was to understand the implications of trust in innovation in multi-sided platforms, intending to verify which mechanisms can create the feeling of trust in B2B partners and how can these proportionate the modernization of the business model.

Thereby, the study was based on several researchers' hypotheses about mechanisms that could increase the trust of customers and particularly the trust of participants of a platform. These hypotheses have been complemented with factors linked specifically to the childcare context so that the study included a larger number of aspects to cover all relevant areas.

The research was focused on a childcare company, Baby Sisters, using a methodology consisted of eight interviews with the company's hotel partners in Lisbon and in Algarve. In the first part of the interview, hotels were asked about the operation of the business and then, they were questioned if the company provided specific mechanisms and if each mechanism transmitted them trust, asking to evaluate the level of trust that each one conveys. Additionally, the meetings and the constant contact with the Baby Sisters' CEO were elucidative to deeply understand the business in its different perspectives, to have the opinion of the company about its future, and to better adapt the proposed innovations.

Common childcare services do not work in a structured way or have defined standards, having a fluid legislation and depending on interpersonal trust between independent babysitting workers and parents, where a broad-scope trust does not play a relevant role. Complications related to children safety in hotels, which are often made public, make hotels want to create standards to discard their responsibility if any negative situation happens. The fact that hotel customers value insurance indicates that a system trust, a broad-scope trust, is needed, in which the insurance represents a competitive advantage and is significant to create the hotel-platform relationship.

The research suggests that, when establishing partnerships with hotels, insurance increases firm-specific trust, which represents the trust in the childcare company, and expands interpersonal trust, that comprises the trust in the babysitters. Therefore, the higher the broad-scope trust, transmitted by insurance, the higher the narrow-scope trust, created by the hotel in

relation to the company and to the babysitters, defending the institutional theory (Grayson et al., 2008). In this sense, as the level of trust brought by the insurance is high, the hotel will trust more in the company and in the babysitters' work. On the contrary, if the insurance were not developed by Baby Sisters, there would be no system trust and beyond that, the trust in the company and in the babysitters would be lower. This low narrow-scope trust could even result in no partnerships' agreements with hotels.

Besides, when housed in hotels, parents' trust starts from the trust they have in the hotel and not exactly in Baby Sisters, meaning that mutual trust between platform members on the customer side has a significant role to increase exchanges, beyond the parents' trust directly towards the platform. This conclusion shows the relevance of the B2B relationship, since the hotel is an intermediary that helps to build trust for parents to adhere to the childcare services.

The study reveals that the company makes efforts to transmit the idea of trustworthiness and professionalism and that this notion is correctly perceived by its partners. Regarding specifically the mechanisms that a childcare platform should develop in order to increase trust for its customers, the study suggests that all the explored aspects transmit trust to the B2B partners, being these the constant contact, the availability, the importance as customer, the qualification of the collaborators, the disclosed information about the collaborators, the interaction of the collaborators with the service receivers, the customization, the insurance, and the price. Almost all factors convey significant amounts of trust or are indicated as determinant for its creation and none of the factors is considered irrelevant to transmit trust. Moreover, no interviewee indicated any other factor as a source of trust that was not included in the factors presented.

The research also intended to identify kinds of innovations that trust can enable in the business model of the company. Arranging hotel customers in the same chain depends on the trust the current partner has on the company, which derives from all the trust mechanisms that were examined. The substitution of personnel in nurseries, kindergartens, and kids clubs will be mainly based on the trust that originates from the babysitters' qualification. The potential new activity of managing kids clubs was suggested by a hotel partner because Baby Sisters maintain a favourable contact with hotels, revealing the beneficial influence of customer relationships. Likewise, the innovation in children activities is also related to the constant contact the company sustains with its B2B customers that creates an open communication for hotels to propose suggestions. Finally, the possible new partnerships with near entertainment services are linked with the feeling of importance the partner will have, which can increase its trust in the company, resulting in a valuable partnership.

Concerning the repercussions that the building of trust brings for the platform company, it could be determined that a relationship based on trust, where partners give their opinions and suggestions, allows a company to find new opportunities to innovate in its business model. Therefore, this study shows an approach to foment innovation in a way that is also improving the company's operations by enhancing the relationship with its customers, expanding its reputation. In the same line of thought, hotel customers can benefit from an improved relationship with more openness and exchange of ideas, as well as with a superior offer to present to their final customers, parents and children. For babysitters, the increase of trust between B2B partners will affect them more indirectly, giving them the opportunity of belonging to a reputable and modernized company, which gives them access to a wider network of parents.

Although the focus of the research was not the progress in the childcare services, to be possible the suggestion of innovations for the company, this thesis ended up being an in-depth analysis about the childcare industry. Only with a scrutinized comparison between what scholars indicate as right and the actions carried out by the company was possible to show a success example of a company that reinvent the way of doing business in a sector where trust is essential. The company realized that it is because parents need childcare services that hotels are affiliated to them, meaning that these services boost the hotel business. Baby Sisters noticed a gap in the market, observing that hotels and events, as well as families, required and valued a professionalized childcare service. Hence, entrepreneurs and managers should be attentive to what is missing in the market and to what customers and potential customers are valuing, having the courage to think differently in order to create an innovative and efficient business model that can fulfill the market needs.

Beyond the current success of the business, Baby Sisters should endlessly check its business model to discover improved ways of operating and, being a growing platform that will have the necessity to continuously attract more babysitters for new regions, it must be aware of the importance of the mechanisms that contribute for the increase of trust, not neglecting the recruitment quality during the expansion process.

To conclude, Baby Sisters, as a service platform, was able to create system trust in a sector that was informal and only based on interpersonal trust. By introducing new actors and different types of relationships with them, the company generated new engagement mechanisms and allowed a different resource integration with innovative implications in the macro structure of the childcare services and with competitiveness gains for the company.

## **5.2. Limitations of Research**

The results of this study are limited to the opinions of hotel managers involved in the sample, and therefore, when concluding about the importance of trust, no relevant statistical information could be drawn due to the small scope of the study.

Moreover, although the analysis was in an important sector which is tourism, it was only carried out on one company in a specific sector, where others were left to be examined.

Another constraint is related to a possible excessive level of trust, where a company can be wasting too much efforts in the relationship with its partners and taking risks without obtaining advantages.

## **5.3. Suggestions for Future Research**

Future research might focus on collecting a larger number of hotels' opinions, without linkages to this company, to generalize conclusions about the relative importance of the different factors for the increase of trust, also searching for the existence of more sources beyond the factors studied. In this sense, this problem should be modelled to be quantitatively analysed.

Likewise, an analysis of parents' views about this topic, extending the research to a B2C context, could provide beneficial insights in another perspective. Having this approach also with parents would allow the understanding of their feelings that are so crucial for business, obtaining knowledge from different sources and ensuring a holistic view.

Additionally, a research about the innovation process in identical sectors in which personalized children services are provided, and even in other services beyond childcare, would be helpful to understand whether trust can potentiate innovation to the same extent and the differences in its level of importance in businesses where, at first sight, it does not seem to have so much weight. Other companies and industries could be analysed in a case study or in a multi-case study approach, in other countries and in different cultures.

## Bibliographical References

- Amit, R., & Zott, C. (2012, March 20). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49. <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chen, J., Zhang, C., & Xu, Y. (2009). The role of mutual trust in building members' loyalty to a C2C platform provider. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(1), 147–171. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415140105>
- Coleman, J. S. (1986). Social theory, social research, and a theory of action. *The American Journal of Sociology*, 91(6), 1309–1335. <https://doi.org/10.1086/228423>
- Crossley, J. (2001). Recreation programming at resorts: Why? *Visions in Leisure and Business*, 19(4), Article 2. <https://scholarworks.bgsu.edu/visions/vol19/iss4/2>
- Crujse, C., Doll, M., & Hoenselaar, F. (2019). Trust in other people and the usage of peer platform markets. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 166, 751–766. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.08.021>
- Cusumano, M. (2010). The evolution of platform thinking. *Communications of the ACM*, 53(1), 32–34. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629189>
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. <https://doi.org/10.2307/1251829>
- Dovey, K. (2009). The role of trust in innovation. *The Learning Organization*, 16(4), 311–325. <https://doi.org/10.1108/09696470910960400>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). Outsourcing performance in hotels: Evaluating partnership quality. *Sustainability*, 10(8), Article 2766. <https://doi.org/10.3390/su10082766>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2019). Dimensions of behaviour and proactive improvement in hotel outsourcing relationships: The role of justice. *Service Business*, 13(3), 479–508. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-00392-z>
- Gaines, B. L., Hubbard, S. S., Witte, J. E., & O'Neill M. A. (2004). An analysis of children's programs in the hotel and resort industry market segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5(4), 85–99. [https://doi.org/10.1300/J149v05n04\\_05](https://doi.org/10.1300/J149v05n04_05)
- Globocnik, D., Faullant, R., & Parastutya, Z. (2020). Bridging strategic planning and business model management – A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38(2), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.005>
- Grayson, K., Johnson, D. S., & Chen, D. R. (2008). Is firm trust essential in a trusted environment? How trust in the business context influences customers. *Journal of Marketing Research*, 45(2), 241–256. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.2.241>
- Hagiu, A. (2014, December 19). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 92–93. <https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-decisions-for-multisided-platforms/>
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>
- Hansen, H., Samuelsen, B., M., & Silseth, P., R. (2008). Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206–217. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.09.001>

- Hawllitschek, F., Teubner, T., & Weinhardt, C. (2016). Trust in the sharing economy. *Swiss Journal of Business Research and Practice*, 70(1), 26–44. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2016-1-26>
- Hedström, P., & Swedberg, R. (1998). Social mechanisms: an introductory essay. In P. Hedström, & R. Swedberg (Eds.), *Social mechanisms: An analytical approach to social theory* (pp. 1–31). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511663901.001>
- Hofer A., R., Knemeyer A., M., & Murphy P., R. (2012). The roles of procedural and distributive justice in logistics outsourcing relationships. *Journal of Business Logistics*, 33(3), 196–209. <https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2012.01052.x>
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). Systems competition and network effects. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 93–115. <https://doi.org/10.1257/jep.8.2.93>
- Kedia, B., L., & Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13(1), 22–37. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.09.006>
- Khoo-Lattimore, C., Prayag, G., & Cheah, B. L. (2015). Kids on board: Exploring the choice process and vacation needs of Asian parents with young children in resort hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(5), 511–531. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.914862>
- Kim, J. & Fram, M. S. (2009). Profiles of choice: Parents’ patterns of priority in child care decision-making. *Early Childhood Research Quarterly*, 24(1), 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2008.10.001>
- Kindstrom, D. (2010). Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002>
- Loux, P., Aubry, M., Tran, S., & Baudoin, E. (2020). Multi-sided platforms in B2B contexts: The role of affiliation costs and interdependencies in adoption decisions. *Industrial Marketing Management*, 84, 212–223. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.001>
- Machamer, P., Darden, L., & Craver C. F. (2000). Thinking about mechanisms. *Philosophy of Science*, 67(1), 1–25. <https://doi.org/10.1086/392759>
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academic of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McCarthy, K. (2015, May 26). Who’s in charge? Kids influence over family vacation grows. *Family Travel Forum*. <https://myfamilytravels.com/share/blogs/62245-whos-charge-kids-influence-over-family-vacation-grows>
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. <https://doi.org/10.2307/259290>
- McKnight, H., & Chervany, N. (2000). What is trust? A conceptual analysis and an interdisciplinary model, *AMCIS 2000 Proceedings, California*, Paper 382. <https://aisel.aisnet.org/amcis2000/382>
- Merton, R. K. (1957). The role set: Problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2), 106–120. <https://doi.org/10.2307/587363>
- Möhlmann, M., & Geissinger, A. (2018). Trust in the sharing economy: Platform-mediated peer trust. In N. M. Davidson, M. Finck, & J. J. Infranca (Eds.), *The Cambridge handbook of the law of the sharing economy* (pp. 27–37). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108255882.003>
- Omar, N. A., Nazri, M. A., Abu, N. K., & Omar, Z. (2009). Parents perceived service quality, satisfaction and trust of a childcare centre: Implication on loyalty. *International Review of Business Research Papers*, 5(5), 299–314.



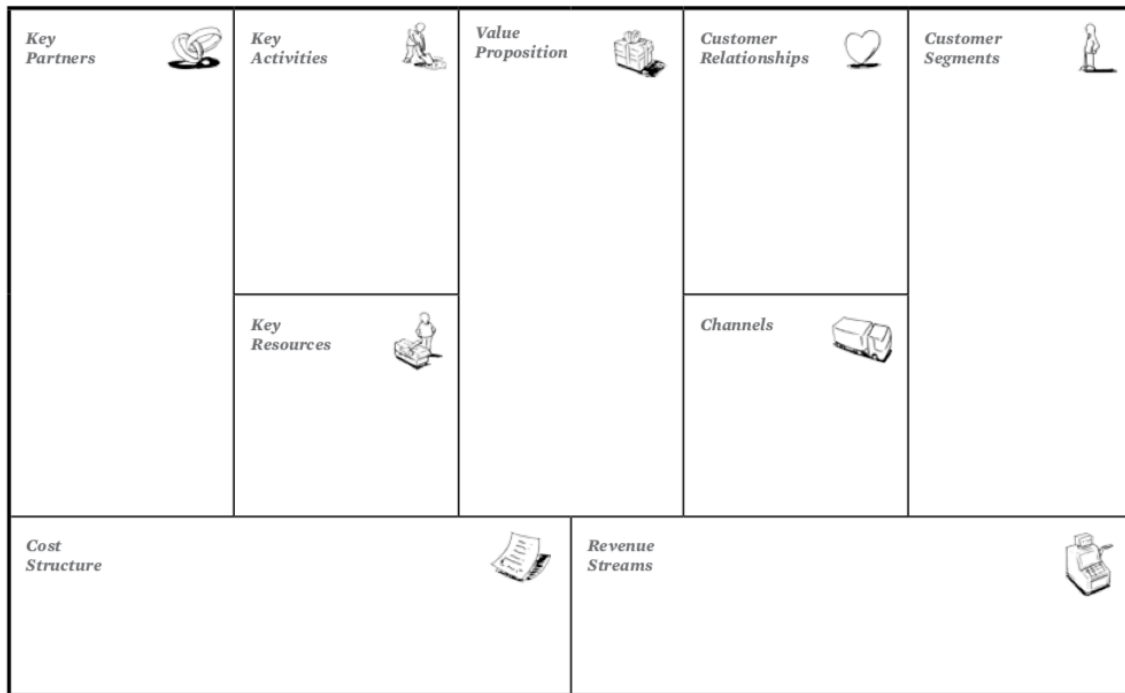
[https://www.academia.edu/1137788/Parents\\_Perceived\\_Service\\_Quality\\_Satisfaction\\_and\\_Trust\\_of\\_a\\_Childcare\\_Centre\\_Implication\\_on\\_Loyalty](https://www.academia.edu/1137788/Parents_Perceived_Service_Quality_Satisfaction_and_Trust_of_a_Childcare_Centre_Implication_on_Loyalty)

- Özel, C. H., (2015). Understanding mini club managers' perceptions of kid-friendly hotels' marketing practices in Turkey: An application of analytic hierarchy process. *Proceeding of the International Marketing Trends Conference, Paris*.
- Panayides, P., & Lun, Y. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.025>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parker, G. G., Alstynne, M. W. V., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Rhodes, J., Lok, P., Loh, W., & Cheng, V. (2016). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. *Service Business*, 10(1), 59–86. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0256-8>
- Shi, X., & Liao, Z. (2013). Managing supply chain relationships in the hospitality services: An empirical study of hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 112–121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.001>
- Srinivasan, M., Mukherjee, D., & Gaur, A. S. (2011). Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. *European Management Journal*, 29(4), 260–271. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.02.004>
- Stewart, K. J. (2003). Trust transfer on the world wide web. *Organization Science*, 14(1), 5–17. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.5.12810>
- Storbacka, K. Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008–3017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.034>
- Sundararajan, A. (2016). *Sharing economy: The end of employment and rise of crowd-based capitalism*. MIT Press Ltd.
- Svensson, G., Mysen, T., Payan, J. (2010). Balancing the sequential logic of quality constructs in manufacturing-supplier relationships – Causes and outcomes. *Journal of Business Research*, 63(11), 1209–1214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.019>
- Thomas, L. D., Autio, E., & Gann, D. M. (2014). Architectural leverage: Putting platforms in context, *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198–219. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0105>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academic Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Wei, R., Geigera, S., & Vizeb, R. (2019). A platform approach in solution business: How platform openness can be used to control solution networks. *Industrial Marketing Management*, 83, 251–265. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.010>
- Wirtz, B., & Daiser, P. (2017). Business model innovation: An integrative conceptual framework. *Journal of Business Models*, 5(1), 14–34. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v5i1.1923>
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.

- Zhen, L., Hui, S. F., & Yang, Z. (2017). Hospital trust or doctor trust? A fuzzy analysis of trust in the health care setting. *Journal of Business Research*, 78, 217–225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.017>
- Zhu, F., & Iansiti, M. (2019, January 1). Why some platforms thrive and others don't. *Harvard Business Review*, 97(1), 118–125. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- Zott, C., & Amit, R. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1674384>

# Annexes

## Annex A - Business Model Canvas





## **Annex B - Interview by skype with the CEO of Baby Sisters.**

LC = Laura Cordeiro (interviewer)

CEO = Margarida Menezes (interviewee)

Day & Hour: 2020, April 18 at 3 p.m.

Portuguese transcription:

**LC: Quando e como surgiu a ideia de iniciar este negócio?**

**CEO:** Desde pequena que faço babysitting, comecei a fazer com primos e amigos. Houve uma altura que as raparigas do meu grupo de amigas faziam regularmente. Quando não tinha tempo pedia às minhas amigas para fazer por mim. Depois acabei por me juntar com uma amiga minha, tinha 18 anos, criámos uma página de Facebook e um site, uma coisa informal e começámos a divulgar por amigos, foi passando “boca a boca”. Começámos em junho, correu muito bem esse verão e decidimos continuar. Ela estava a estudar em Londres, eu estava cá, foi sempre informal. Entretanto começámos a ver que havia uma grande oportunidade de negócios na parte dos eventos, como em casamentos e hotéis e que não havia nada profissionalizado. Enquanto num B2C, as pessoas sempre conheciam alguma prima ou sobrinha que fazia, num hotel não era assim. Começámos a perceber isso, entretanto a minha amiga saiu e eu mal acabei a faculdade foquei a 100%, principalmente na parte de hotéis e eventos. Arranjámos um bom seguro, porque é preciso nos hotéis, responsabilizamo-nos por tudo, começámos a ter uma grande panóplia de línguas na nossa equipa e começámos a divulgar. Portanto, começámos com o serviço ao domicílio e atualmente o nosso foco está mais em eventos e hotéis.

**LC: Atualmente a atividade da Baby Sisters centra-se na área hoteleira, em detrimento do babysitting particular em casa. Já percebi então que foi uma evolução natural do negócio. Quanto ao entretenimento, aperceberam-se logo desde o início desta oportunidade?**

**CEO:** Começámos com babysitting só e depois fomos nos apercebendo que os hotéis necessitavam também de entretenimento, por exemplo no brunch. O Nuno Leandro, do hotel Jupiter, depois de eu apresentar a proposta de babysitting, disse: “não queremos babysitting porque não temos clientes que pedem, mas era ótimo se tivéssemos isto no brunch”. Foi ele que deu essa ideia e depois eu comecei a abordar os hotéis, por isso foi uma necessidade dos clientes. Nos casamentos e outros eventos também começámos com babysitting e foram-nos pedindo se conseguíamos fazer para crianças mais velhas, se podia haver animação. Foi sempre algo que foi aparecendo e neste momento onde temos mais negócio é na parte de eventos e animação.

**LC: Em que tipos de eventos atuam?**

**CEO:** Casamentos é onde há mais, depois também temos festas de anos, batizados, *baby showers*. Maioritariamente são casamentos de estrangeiros, são pessoas de fora que vêm e têm cá família e convidados e precisam.

**LC: Têm alguma empresa de eventos com quem tenham uma relação duradora?**

**CEO:** Temos sempre, a nossa estratégia aqui nos eventos passa por termos parceria com imensos *event planners*, empresas de eventos e casamentos e de tudo. No fundo, são eles que vendem os nossos serviços, não somos nós. Eles têm uma comissão, portanto nem vale a pena nós irmos à procura de clientes estrangeiros.

**LC: A empresa começou de forma informal, a fazer babysitting ao domicílio. Sentem que o facto de os pais deixarem as crianças com familiares ou recorrerem à economia informal é uma ameaça?**

**CEO:** Eu diria que não. Primeiro o nosso foco não é o babysitting ao domicílio. O nosso foco são hotéis, eventos, pessoas estrangeiras ou não, com capacidade económica grande e que valorizam as nossas mais valias, como seguros e línguas. O português representa um perfil de cliente que desenrasca, no babysitting também é assim, utiliza a família e amigos e não valoriza as nossas competências. Nós temos uma equipa formada na área, que delinea o programa de atividades e que leva materiais. O cliente português, em geral, não valoriza e não paga mais por isso. Por isso, de certa forma, o negócio informal tira-nos um pouco de mercado, mas não diria que são concorrentes, negócios diferentes

**LC: De que forma os hotéis são escolhidos? Há imensos hotéis em qualquer das regiões que atuam, como é que fazem essa gestão?**

**CEO:** Com o mínimo tempo possível temos de abordar hotéis que sejam *kid-friendly* ou *family-friendly*, que estejam assim referenciados na internet. Esses são o nosso foco e claro, também hotéis de cinco estrelas, porque o cliente tem mais poder económico para pagar este serviço extra. Abaixo de quatro estrelas, não são abordados, porque não é esse o nosso público alvo. Diria que são hotéis de cinco estrelas e alguns de quatro, porque há muitos de quatro estrelas que são bons e adequados.

**LC: Então começaram com o Jupiter e depois foi evoluindo?**

**CEO:** No brunch, sim. Quanto ao kids club também foi um hotel há dois anos que nos pediu, nós fizemos e foi a partir daí que começámos a divulgar para mais hotéis.

**LC: Ainda quanto à evolução, o vosso foco são os de cinco estrelas, pelo que já foi referido, mas agora estão a passar para os de quatro estrelas para tentar expandir o negócio e porque veem que são hotéis que também podem ter clientes que queiram o vosso serviço?**

**CEO:** Por acaso começámos a fechar parcerias com hotéis de quatro estrelas, depois é que percebemos que os de cinco estrelas tinham mais valias, mas nunca tivemos primeiro os de cinco e depois os de quatro, foi sempre uma mistura. No entanto, quando abordámos o Ritz, porque eles têm brunch ao fim de semana, primeiro, eles tinham um acordo há muitos anos com uma empresa que tinha um preço reduzido, segundo, o Ritz é dos melhores hotéis em Lisboa e o facto de trabalharmos com o Pestana, por exemplo, fez-lhes um pouco de confusão. São hotéis de topo e a nossa estratégia agora é estarmos com hotéis de topo.

**LC: Como evoluíram em termos de equipa de gestão?**

**CEO:** Comecei com uma amiga, entretanto ela saiu, como já referi. Depois formámos uma equipa, éramos cinco pessoas. Eu, uma pessoa na parte de operações, uma pessoa mais na parte de marketing, outra em design e outra em programação. Não correu bem, a equipa separou-se, continuei eu. Neste momento estou eu com mais duas pessoas. Neste tipo de empresas pequenas não há bem departamentos, fazemos um bocadinho de tudo. Eu sou responsável pela imagem, por estar a responder pela equipa e mais a parte de *back office* e serviços; a Mariana é mais responsável pela eficiência e melhoria nos processos, para tornar mais automático e não tão manual, pagamentos, relação com as babysitters, entre outros; e a Maria ajuda-nos mais na parte de recursos humanos e recrutamento. Para dar uma ideia, mas não é nada específico, se for preciso alguma coisa qualquer uma pode fazer.

**LC: Como funciona a sede no Algarve, têm uma equipa de gestão permanente na região?**

**CEO:** O Algarve é uma situação complicada, porque recrutar pessoas em Lisboa, na Madeira ou no Porto é completamente diferente do que recrutar no Algarve. As pessoas são completamente diferentes, têm objetivos diferentes. Primeiro, é difícil recrutar para trabalho temporário e não é só no nosso caso, é em todos os setores.

**LC: Em termos de quantidade ou em termos de qualificação?**

**CEO:** Ambas. Por um lado, são pessoas menos qualificadas e por outro, durante o verão, têm imenso trabalho por onde escolher, não lhes falta, como na restauração e muitos outros setores. No inverno, as pessoas preferem não trabalhar. Atualmente é muito difícil contratar pessoas qualificadas, com disponibilidade e honestas. Só continuamos lá porque há muita procura na altura do verão, os hotéis precisam e é uma boa fonte para nós.

**LC: Mas existe alguma equipa lá ou coordenam a partir de Lisboa?**

**CEO:** Não, é tudo coordenado em Lisboa, tanto na Madeira, no Porto ou no Algarve. Temos uma equipa local de babysitters apenas. Fazemos formações locais, mas é tudo coordenado desde Lisboa.

**LC: Quais os argumentos que utilizam para convencer um hotel a aderir aos serviços?**

**CEO:** Em geral este negócio é muito informal. A maioria dos hotéis tinha um staff próprio a fazer este tipo de serviços, por exemplo alguém que divulga através de *flyers* e diz que está disponível, mas cada vez mais os hotéis estão a deixar de o fazer. Se acontece algo com alguma criança, a responsabilidade é do hotel, mesmo que seja um membro do staff do hotel a disponibilizar o serviço fora das suas horas de trabalho. É muita responsabilidade e, portanto, os hotéis estão a querer fazer *outsourcing* deste serviço. A nossa mais valia vem muito nessa base, porque temos seguros de responsabilidade civil para se acontecer alguma coisa. Quando o cliente requer o nosso serviço tem uma folha para assinar com os nossos termos e condições e o hotel descarta muito essa responsabilidade. Se acontecer alguma coisa, o cliente pede esclarecimentos à empresa e não ao hotel. Também, claro, não têm de contratar pessoas à última hora e que falem certas línguas. E recebem uma comissão, oferecemos 10%. Em alguns não há comissão, porque há hotéis que não podem aceitá-la, noutros a comissão é para o grupo, noutros são os rececionistas que recebem, mas isso tem a ver com as políticas de cada hotel.

**LC: Houve algum processo de contratação mais difícil? Se sim, de que forma, conseguiram "fechar negócio"? Ou algum hotel que queriam e não conseguiram por alguma razão?**

**CEO:** Há alguns hotéis que são *target*. O que pretendemos apresentar para os hotéis é o chamado “chave na mão”. Não é só o babysitting, ou a animação ou o kids club. Pretendemos o serviço integrado. No caso do Sheraton por exemplo, nós fazemos a animação no brunch e outra empresa faz o entretenimento no kids club. Isso gera confusão para o cliente, até porque o kids club tem um preço extra. Seria preferível que a nossa equipa estivesse em todas modalidades. A maioria dos hotéis que temos como *target* ainda fazem essa gestão interna, ainda contratam pessoal com contratos de trabalho. O que tentamos explicar é que isso traz muitos mais custos para o hotel, porque se há um ou dois dias sem nenhuma criança, o hotel está a pagar àquela pessoa que tem um contrato de trabalho mensal, quer fature, quer não. Conosco só pagam o que precisarem. Mas é difícil, estamos a falar de crianças e se não nos conhecem, não se sentem à vontade. A maioria dos hotéis que angariamos são referências de outros. O Nuno do Jupiter passou-nos ao Pestana, o Sheraton passou-nos ao Penha Longa, é um serviço que se baseia muito na confiança.

**LC: Quais os aspetos mais importantes para manterem uma relação de confiança com os hotéis?**

**CEO:** Manter um contacto frequente, perceber o que está bem, o que pode melhorar, para eles confiarem em nós. Sermos transparentes, mostrando o currículo da nossa equipa também é importante e estarmos sempre lá para eles, acho que é isso.



**LC: A relação varia de hotel para hotel? Têm abordagens diferentes consoante o hotel cliente?**

**CEO:** Tem a ver com a pessoa com quem temos a relação, porque fechamos a parceria com o diretor geral e depende de quem fica responsável pelo contacto connosco. Se a pessoa com quem contactamos não está na gestão do hotel, a forma de contacto é diferente.

**LC: Pelas entrevistas é notória a preocupação nos hotéis, ao pedirem por sugestões e melhorias. Quanto aos pais, têm algum tipo de abordagem semelhante para perceber se há algo a melhorar? Fazem inquéritos?**

**CEO:** Para serviços regulares perguntamos como está a correr, se o cliente está a gostar, se gostou da babysitter, temos sempre um contacto frequente. Para serviços ocasionais, ou perguntamos no final do serviço no dia seguinte ou no final do mês, depende como enviámos o orçamento para o cliente. Mas perguntamos sempre como correu para termos internamente a avaliação das babysitters.

**LC: Tem mais a ver com a avaliação babysitter em si, é isso? Não tanto com as atividades ou são ambas as coisas?**

**CEO:** As duas coisas, mas sim, é mais relativamente à babysitter. Tem a ver com a empatia, se as crianças se deram bem ou não.

**LC: Qual a estratégia de atração para babysitting em casas particulares? Consideram o “passa a palavra” um meio de divulgação muito relevante, certo?**

**CEO:** Para arranjar os clientes tem muito a ver com o “passa a palavra”. Os clientes que temos começaram connosco no início ou são referências de alguém que utilizou, porque é um negócio de confiança e não vale muito a pena fazer marketing deste negócio. Claro que é ótimo o “boca a boca”, mas também demora muito mais tempo.

**LC: Como é feito o *match* entre criança e babysitting? Normalmente é fácil responder aos requisitos do cliente?**

**CEO:** Respondemos sempre, sim. Temos atenção à idade, local, língua e disponibilidade. Nós temos a equipa, que trabalha a *part time*, portanto uma babysitter pode estar disponível neste domingo e no outro já não estar. Depende sempre destes fatores pedidos pela família e a disponibilidade da babysitter.

**LC: Normalmente quando têm o mesmo cliente, num serviço que não seja ocasional, é sempre a mesma babysitter?**

**CEO:** Quando serviço é regular alocamos logo a babysitter. Quando é ocasional tentamos que seja a mesma quando é possível.

**LC: Como é o processo de escolha das babysitters? Existe algum sítio recorrente para as atrair à empresa?**

**CEO:** No início do nosso recrutamento fomos muito a faculdades de educação, enfermagem, medicina, entre outros e tínhamos parcerias com as associações de estudantes. Neste momento também se baseia muito no “passa a palavra”, a maioria é assim, dizem que têm uma amiga na nossa equipa e perguntam o que precisam para se inscrever. Caso tenhamos algum serviço específico em que não tenhamos ninguém temos de fazer um recrutamento mais específico, mas se são pessoas que não conhecemos têm de ser pessoas da área, refiro-me a educação, enfermagem, medicina, algo do género e que já tenham tido contacto com crianças. No entanto, temos pessoas da nossa equipa que são, por exemplo, de direito ou gestão e têm jeito incrível para crianças.

**LC: Então quais são os requisitos obrigatórios? Valorizam a formação na área infantil, mas também tem a ver com a personalidade da pessoa.**

**CEO:** Sim, exatamente. Não é um requisito, tentamos que as pessoas tenham, mas, caso não tenham, têm de ser muito boas noutra vertente, temos de avaliar o potencial.

**LC: Normalmente treino em saúde e segurança costumam ter?**

**CEO:** Nós temos um curso de primeiros socorros pediátricos neste momento e é um requisito para trabalharem connosco. Ou fazem por elas, ou fazem connosco. Atualmente estamos a trabalhar numa formação muito mais alargada, com mais horas.

**LC: Como é a avaliação em termos de personalidade? Têm sempre entrevista presencial?**

**CEO:** Temos sessões de recrutamento, as pessoas mandam o currículo, tem de preencher umas informações. Tentamos ter uma sessão todos os meses com a equipa que está pendente, é presencial.

**LC: Como é o contrato entre a empresa e as babysitters? Há algum tipo de exclusividade ou prioridade para com a Baby Sisters?**

**CEO:** Não. Temos um contrato de prestação de serviços, não é contrato de trabalho. Podem trabalhar como *freelancers* noutras empresas. Temos algumas cláusulas, nada de especial, mas por exemplo, durante um ano após saírem da empresa não podem trabalhar com os nossos clientes.

**LC: Como conseguem garantir disponibilidade das babysitter, é fácil?**

**CEO:** A única opção é ter muitas babysitters na equipa, portanto, 99% das vezes nós conseguimos garantir serviço. Com mais de 24 horas de antecedência conseguimos sempre garantir, mesmo que não tenhamos equipa disponível, colocamos um anúncio de recrutamento. Com menos de 24 horas, se a nossa equipa não puder torna-se mais complicado.

**LC: Como é feita a alocação das babysitters para cada hotel? Normalmente são sempre as mesmas para cada hotel?**

**CEO:** No caso do babysitting nos hotéis, os clientes são sempre diferentes. Em Lisboa, temos muitas pessoas, podem não ser as mesmas, mas em Cascais temos menos babysitters na região e já é mais normal irem rodando, depende da localidade. Na animação é sempre uma babysitter regular.

**LC: Sugerem uma babysitter ou várias para posteriormente o cliente escolher?**

**CEO:** Na maioria das vezes, quando temos várias, damos a escolher. Por exemplo, se tivermos três pessoas que podem, se eu acho que certa babysitter é mais indicada para aquele hotel, porque sei como a pessoa é e como o hotel funciona, indico a escolhida. Se forem idênticas, eu refiro que são as três boas e o hotel escolhe.

**LC: Como é feito o pagamento às babysitters? Trabalham por recibos verdes...**

**CEO:** Sim, recibos verdes e no final de cada mês fazemos os pagamentos.

**LC: Caso as babysitters não sejam alocadas a nenhum babysitting, a Baby Sisters não tem qualquer custo adicional com as mesmas?**

**CEO:** Não. É contrato de prestação de serviços, por isso não temos.

**LC: No babysitting as babysitters levam atividades preparadas para as crianças? Ou é só no entretenimento?**

**CEO:** No babysitting não costumamos fazer isso. No entretenimento, levamos sempre material e atividades preparadas. No Babysitting é mais tomar conta, mas claro que dizemos sempre à equipa para fazer atividades, mas depende do material que as crianças têm.

**LC: Qual a média de idades das crianças no babysitting? Qual a idade limite?**

**CEO:** Diria que o limite é dez anos, mas claro que é para crianças mais novas e depende se as crianças têm necessidades especiais ou se um casal tem dois filhos, um de 15 e outro de seis, pede babysitting para os dois.

**LC: No caso do entretenimento, de que forma escolhem as atividades? Propõem-nas ao hotel? Os hotéis costumam intervir neste aspeto?**

**CEO:** No entretenimento costuma ter uma história. Do início ao fim as crianças têm de fazer atividades relacionadas com a história. Por exemplo, no plano da bela adormecida, primeiro conta-se a história, depois faz-se um teatro, a seguir faz-se uma magia num livro, depois a atividade do macaquinho do chinês, o rei manda, entre outros. Os hotéis costumam ver o nosso plano, uns aceitam completamente, outros alteram umas partes e outros hotéis têm um plano próprio, só precisam de pessoas que sigam aquele plano específico. Nos hotéis com piscina também pode haver jogos de água, por exemplo.

**LC: Nos serviços de entretenimento são os hotéis que escolhem o horário?**

**CEO:** São os hotéis que escolhem.

**LC: No entretenimento são crianças mais velhas do que no babysitting? Qual a média de idades e qual a idade limite?**

**CEO:** Sim, são crianças mais velhas. No entretenimento é mais a partir dos quatro ou cinco anos até aos 13, por aí.

**LC: Como lidam com o facto de terem crianças com diferentes idades ao mesmo tempo no entretenimento?**

**CEO:** Se forem muitas crianças e houver dois animadores, nós dividimos por grupos, é mais fácil. Se só há um, temos de adaptar as atividades para fazer com que todas participem.

**LC: Como foi definido o preço do serviço de babysitting? Foi uma análise de mercado ou teve mais a ver com os custos? Tem aumentado com o aumento de clientes?**

**CEO:** Foi um pouco dos dois. O custo, a nossa margem e o mercado. O preço aumentou, não tem aumentado todos os anos. O que alterou do ano passado para este foi o aumento do preço no babysitting para hotéis, o entretenimento no kids club e no brunch e a animação em casamentos.

**LC: O preço por hora do babysitting é sempre o mesmo ou depende do que o cliente pede? (e.g. necessidades especiais, línguas requeridas, ...)**

**CEO:** Somos muito flexíveis nisso. Temos o mesmo valor por hora até às 23 horas e outro valor a partir das 23 horas. Mas queríamos mudar um pouco isso. Se o pedido for feito com menos de 24 horas de antecedência seria mais caro, no contrato mais recente que fizemos num hotel incluimos essa situação.

**LC: O preço por hora do babysitting é igual quer em casas particulares quer nos hotéis?**

**CEO:** Não, é diferente. Nos hotéis temos de ter babysitters que falem línguas e o seguro garantido. Em casas particulares os clientes não valorizam o seguro, como já tinha referido, apesar de termos o seguro da empresa que cobre tudo. Quando vendemos esse serviço aos clientes portugueses, nem informamos que temos seguro.

**LC: Como é feito o pagamento? O cliente paga diretamente à Baby Sisters ou passa pelo hotel?**

**CEO:** A maioria dos pagamentos são feitos aos hotéis e depois pagam-nos a nós, já tirando a comissão, mas cada vez mais os hotéis estão a querer que o pagamento seja feito logo a nós.

**LC: Em relação aos clientes particulares fidelizados que recorrentemente requerem o serviço, têm algum tipo de desconto?**

**CEO:** Temos diferentes serviços com diferentes preços, divididos em serviço esporádico e serviço regular. Depois temos clientes que nos acompanham desde o início, são especiais e têm preços especiais, mas são exceções.

**LC: Como é definido o preço dos serviços de animação nos hotéis?**

**CEO:** Tem a ver com as horas, os custos que temos, com pessoal, material e seguro. Também se relaciona com o que o mercado pratica, visto que se temos mais valias em relação ao mercado, o preço é maior. Normalmente os contratos são feitos anualmente, duram um ano, para nos salvaguardar e para o preço se manter.

**LC: Sente que os hotéis têm grande poder de negociação?**

**CEO:** O preço é um fator decisivo porque o kids club é um custo para o hotel. Mesmo que cobrem um valor aos clientes, vai ser sempre um custo. Traz retorno de outras maneiras, com o aumento do valor para o cliente e a fidelização, mas é sempre um custo.

**LC: O valor por hora da segunda animadora é mais baixo?**

**CEO:** Sim, é.

**LC: Quais seguros que possuem? O que cobrem?**

**CEO:** Temos um seguro base, que cobre tudo o que acontecer com as crianças, com um limite de cem mil euros, incluindo custos de defesa. Tudo que aconteça por parte da nossa equipa, o seguro cobre. Para certos hotéis, como no grupo Marriott, temos de ter um seguro específico. Depende do grupo, mas a maioria dos hotéis tem o seguro base de responsabilidade civil.

**LC: Como conseguiram estes seguros?**

**CEO:** Temos uma sociedade de advogados, temos uma boa relação com eles, é o Villas Boas ACP.

**LC: Para além da venda de serviços, têm mais alguma fonte de receita?**

**CEO:** Sim, para eventos começámos a aperceber que podíamos vender aluguer de material de decoração, como tendas *tipi*, colchões, almofadas. Começámos a perceber que podia ser uma mais valia e é. Perguntamos aos clientes se querem ter um cantinho para as crianças, indicando os materiais e tem vendido bem. Temos parcerias de aluguer de materiais de bebé, por exemplo em casamentos podem precisar de camas ou berços, entre outros.

**LC: São produtos que compram ou são apenas intermediários?**

**CEO:** No caso das camas dos bebés, a empresa é que aluga e nós ficamos com a comissão. Quanto ao material de decoração, nós temos o nosso próprio material num armazém e alugamos.

**LC: Quais os custos em que têm de incorrer para manter o negócio?**

**CEO:** Os principais custos serão com as babysitters, a equipa de gestão, contabilidade, advogados, seguros, escritório, ...

**LC: Em termos de divulgação não têm grandes custos, é mais o “passa a palavra”, certo? Têm só mais os *flyers*, se calhar?**

**CEO:** Sim, temos distribuído, inclusive no final dos eventos para as babysitters darem a clientes interessados. Temos também as fardas das babysitters, mas não temos bem custos de marketing.

**LC: Depois têm os materiais, como as mesas e as cadeiras?**

**CEO:** Também temos um parceiro de decoração, porque há hotéis que querem coisas muitas específicas, por exemplo, uma festa de anos tem de ter imensas decorações, do género das decorações típicas de *babyshowers*. Temos uma comissão dessa parceria também.

**LC: Com o *website* também devem ter custos ou foi só inicialmente?**

**CEO:** Temos um custo anual, mas é irrisório face aos custos que temos.

**LC: Quanto ao sítio onde a gestão trabalha, é um escritório arrendado?**

**CEO:** Sim, temos o escritório do Chiado, é um *coworking*.

**LC: A empresa faz algo para além do objetivo financeiro? Existe alguma ideologia implementada neste sentido (visão, missão, valores)?**

**CEO:** Claro que sim, tentamos dar sempre a ideia aos hotéis que temos uma equipa qualificada e certificada que acompanha as crianças e as ajuda a crescer saudáveis. Os pais trabalham o ano inteiro e quando têm férias precisam de relaxar um bocadinho. Ao mesmo tempo, as crianças precisam de ter distrações, mas como estão numa altura de crescimento, é importante que estas distrações as desenvolvam. Que sejam educativas, mas também divertidas. É sempre essa a nossa missão, fazer atividades lúdicas, mas educativas com as crianças.

**LC: Ia perguntar se têm em conta o risco de desintermediação, que aconteceria se a babysitter tivesse mais benefícios em trabalhar diretamente para o hotel e abdicasse da relação com a Baby Sisters. Queria saber se tomam alguma medida para o evitar, mas têm aquela cláusula em que durante um ano a babysitter não o pode fazer.**

**CEO:** Temos, sim.

**LC: Como descreveriam a vossa concorrência? Há alguma empresa que faça o mesmo que a Baby Sisters?**

**CEO:** Diria que não. Há muitas empresas que fazem babysitting ao domicílio, mas são informais e muitas vezes são pessoas a título individual que o fazem. Quanto aos hotéis, as empresas que disponibilizam este serviço de entretenimento têm um *core business* que não é o mesmo que o nosso. O *core business* deles é normalmente organização de eventos e este serviço acaba por ser um serviço extra. No nosso caso, nós somos mesmo especializados em crianças e uma empresa é melhor no seu *core business*.

**LC: Fizeram alguma análise do mercado? Costumam realizar estudos com regularidade?**

**CEO:** Sim, temos uma pessoa na equipa que vê constantemente como podemos melhorar. Quanto à concorrência, estamos sempre alerta quanto a coisas que tenham novas.

**LC: Vendo o negócio como um todo, o que poderia ser melhorado?**

**CEO:** Primeiro, reforçar a equipa no Algarve e, à parte disso, queríamos formar a nossa equipa em termos de psicologia da criança, para a equipa ter toda a mesma formação.

**LC: Que planos existem para o futuro?**

**CEO:** A nossa estratégia é apostar no mercado dos hotéis, porque muitos dos hotéis com que temos parceria são internacionais. Quando quisermos expandir é mais fácil. Posso dar um exemplo, fomos agora para a Madeira, porque já trabalhávamos com o grupo Pestana e isso abriu-nos portas. Acho que funciona por aí, expandir a partir dos hotéis internacionais que têm hotéis fora de Portugal. Uma vez que eles veem que somos bons cá e que temos qualidade, queremos expandir com eles para fora.

**LC: Quando começarem a expandir como irá evoluir a gestão?**

**CEO:** O que eu vejo é que temos de ter sempre equipa local em cada sítio. Por exemplo, na Madeira temos uma pessoa em quem confiamos e se precisarmos de algo, ela trata, sem nós termos necessariamente de ir lá. Vai funcionar assim, com uma equipa local de babysitters e termos alguém responsável perante a equipa em cada região, sempre coordenada por nós.





## Annex C - Hotels' interview guide.

Dia	Hora	Local

Entrevistado	
Tempo de Serviço	
Função	

Hotel	
Nº de Trabalhadores	
Anos de Atividade	
Grupo Hoteleiro	
Número de Hotéis	

### Serviço de cuidado de crianças no negócio

1. Há quanto tempo o hotel trabalha com a empresa Baby Sisters? Desde o início ou surgiu alguma necessidade?
2. A Baby Sisters trabalha com a cadeia de hotéis ou só com este hotel em específico? Porquê?
3. Na procura de empresas de cuidado de crianças, quais são os aspetos que consideram mais importantes?
4. Antes da parceria com a Baby Sisters existia algum serviço de cuidado de crianças? Se sim, a que se deve a mudança? Se não, porque aderiram aos serviços?
5. Existe serviço de kids club/entretenimento e babysitting?  
Se só têm uma modalidade, consideram vir a ter também a outra modalidade?
6. Sentem que as famílias com crianças, em geral, aderem?
7. Com que regularidade contratam os serviços da Baby Sisters?
8. Qual a média de idades de maior afluência a este serviço?
9. A procura deste serviço aumentou, diminuiu ou manteve-se inalterada nos últimos anos?
10. Estão satisfeitos com a Baby Sisters?
11. Quais são os fatores diferenciadores do serviço da Baby Sisters? Quais são os aspetos mais vantajosos ao possuir esta parceria, quando comparado com a contratação direta de babysitters?
12. As atividades da Baby Sisters estão bem articuladas com as restantes atividades do hotel?
13. De que forma o serviço é divulgado? Consideram que este serviço atrai clientes ao hotel?
14. Existe algo que poderia ser melhorado em relação a este serviço?
15. Quais são as principais críticas por parte dos pais?

## Relação de confiança entre a Baby Sisters e o hotel

Seguidamente apresentam-se nove fatores, cada qual com duas questões.

Na primeira peça que responda se a Baby Sisters consegue providenciar esse fator.

Na segunda pretendo que avalie, numa escala de números inteiros entre 1 e 5, o nível de confiança que o fator lhe pode transmitir, independentemente da sua opinião sobre a Baby Sisters.

Nota: Um fator pode ser importante, mas não lhe transmitir confiança.

### **1. Contacto entre a Baby Sisters e o hotel**

- 1.1 Na sua opinião, a Baby Sisters providencia um contacto frequente e profundo com o hotel, através de telefonemas, e-mails e/ou reuniões?
- 1.2 Avaliando de 1 a 5, considera que um contacto frequente e profundo é relevante para aumentar o nível de confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “o contacto não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “o contacto é um fator decisivo para aumentar a confiança”.

### **2. Resposta às necessidades do hotel**

- 2.1 A Baby Sisters responde rápida e apropriadamente às necessidades do hotel?
- 2.2 Avaliando de 1 a 5, qual o nível de confiança na empresa que este parâmetro transmite ao hotel? Sendo 1 equivale a “responder rápido e apropriadamente não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “responder rápido e apropriadamente é um fator decisivo para aumentar a confiança”.

### **3. Importância como cliente**

- 3.1 O hotel sente que tem importância como cliente da Baby Sisters?
- 3.2 Avaliando de 1 a 5, considera que ter importância aumenta o nível de confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo 1 equivale a “sentir-se importante não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “sentir-se importante é um fator decisivo para aumentar a confiança”.

### **4. Escolha das babysitters**

- 4.1 Estão satisfeitos com a escolha das babysitters?
- 4.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma cuidada seleção das babysitters aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo 1 equivale a “a forma de seleção não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa”

e 5 equivale a “a forma de seleção aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

## **5. Acesso a informação sobre as babysitters**

5.1 O hotel tem acesso às informações das babysitters na medida adequada?

5.2 Avaliando de 1 a 5, considera que ter o acesso que deseja às informações é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo 1 equivale a “o acesso às informações não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “o acesso às informações aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

## **6. Atividades e interação com as crianças**

6.1 Estão satisfeitos com as atividades, com a forma como estas são realizadas e com a interação das babysitters com as crianças?

6.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma ponderada escolha de atividades e a sua apropriada execução, bem como uma boa interação entre as babysitters e as crianças aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo 1 equivale a “as atividades, a sua execução e a interação não interferem no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “as atividades, a sua execução e a interação aumentam bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

## **7. Adaptabilidade**

7.1 Na sua opinião, a oferta de serviços da Baby Sisters está adaptada ao hotel?

7.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma oferta adaptada ao hotel pode aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo 1 equivale a “a oferta não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “a oferta é um fator decisivo para aumentar a confiança que o hotel tem na empresa”.

## **8. Seguros**

8.1 Na sua opinião, os seguros garantidos pela Baby Sisters estão ao nível pretendido?

8.2 Avaliando de 1 a 5, considera que garantir seguros apropriados é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo 1 equivale a “os seguros não aumentam a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “os seguros são um fator decisivo para aumentar a confiança que o hotel tem na empresa”.

## **9. Relação qualidade/preço**

9.1 Na sua opinião, a Baby Sisters tem uma boa relação qualidade/preço?

- 9.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma relação qualidade/preço justa aumenta a confiança entre o hotel e a empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo 1 equivale a “a relação qualidade/preço não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “a relação qualidade/preço aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.
10. Para além destes, existem outros mecanismos que transmitem confiança na vossa relação com a Baby Sisters?
11. Que outros mecanismos poderiam existir na relação com a empresa que permitiriam melhorar o negócio do hotel?

**Annex D** - Interview with Hotel Quinta da Marinha Resort.

LC = Laura Cordeiro (interviewer)

CS = Catarina Silva (interviewee 1)

Day & Hour: 2020, January 17 at 5 p.m.

Portuguese transcription:

**LC: Começando com umas perguntas sobre si e sobre o hotel, há quantos anos trabalha neste hotel?**

CS: Trabalho há... três anos.

**LC: Qual a função que desempenha atualmente?**

CS: *Front Office Agent*.

**LC: Pertencem ao grupo Onyria, correto?**

CS: Sim.

**LC: Este grupo engloba mais hotéis?**

CS: São dois, este e um no Algarve, mas só trabalhamos com as Baby Sisters para este.

**LC: E o número de trabalhadores, mais ou menos? Deste hotel apenas.**

CS: Deste hotel... 100?... não... aproximadamente 150.

**LC: Há quantos anos abriu?**

CS: O hotel abriu em... 1999.

**LC: Trabalha com a Baby Sisters há quanto tempo?**

CS: Acho que vai fazer agora um ano. Começámos a trabalhar com elas o ano passado, já não me lembro em que mês, mas depois que tivemos o contacto com elas, só trabalhamos com elas mesmo. Têm... Como é que eu hei de explicar... Porque todos os clientes sentem a necessidade de ter uma pessoa que... seja especializada naquilo, ou seja, que não seja uma amiga de um trabalhador, que seja uma pessoa mesmo da área.

**LC: Esta pergunta acabou por já responder, a empresa trabalha só com este hotel, não trabalha no Algarve.**

CS: Não, não, é só neste hotel.

**LC: Sabe porquê? Tem lá outra empresa deste género?**

CS: Porque... Não sei se elas têm contactos lá ou não. Hum... Mas penso que... Nós somos do mesmo grupo, mas não trabalhamos...

**LC: É independente, é isso?**

CS: Exatamente, não sei se elas têm contactos noutras cidades, mas não temos conhecimento sobre...

**LC: Não é uma gestão integrada, é uma gestão aqui e uma gestão lá...**

**CS:** Exatamente! Sim. Ajudamos só em caso de eventuais reservas e nos fechos do sistema, mas sem ser isso há mais independência.

**LC:** **Na procura de empresas de cuidado de crianças, ou seja, quando estavam à procura, quais foram os aspetos mais importantes?... Algo que se destaque...**

**CS:** Hum...

**LC:** **Será que não há assim nada de especial? Já tinha falado da parte do profissionalismo...**

**CS:** Exato. Ter pessoas que saibam “o que estão a fazer”. Porque desde um cliente que nós tivemos que era muito exigente, que queria ver o currículo da pessoa que ia tomar conta do filho.... Queria uma pessoa mesmo especializada na parte do babysitting e então a partir daí ficámos sempre a trabalhar com elas. Apercebemo-nos que é mesmo uma necessidade que os clientes têm.... Querem deixar o filho com uma pessoa que não é uma pessoa qualquer.

**LC:** **Como é um hotel de luxo, se calhar ainda é mais relevante.**

**CS:** Sim, sim! Exato e também estão num país diferente...

**LC:** **Pois... Antes da parceria com a Baby Sisters, ou seja, há um ano, tinham alguma empresa?**

**CS:** Não. Era a amiga de alguém... ou então era um trabalhador, por exemplo... se calhar algum de nós da receção que não estivesse a trabalhar vinha ao hotel e tomava conta da criança ou era a amiga de uma amiga. Era sempre algo assim.

**LC:** **É só babysitting, não têm entretenimento?**

**CS:** Não, não, é só babysitting.

**LC:** **E consideram ter também a outra modalidade ou acham que não se justifica ter um kids club ou ter algo mais para as crianças estarem durante o dia?**

**CS:** Hum... sim.... Nós temos um kids club no verão, nos meses de julho e agosto, porque é a altura em que temos mais famílias, mais crianças no hotel. Eventualmente temos sempre crianças durante o ano todo, mas temos mais no verão. Nas outras alturas são mais os golfistas que vêm e não tanto as famílias com crianças. Mas sim, de vez em quando temos clientes que nos perguntam se temos kids club e nós dizemos que é só no verão.

**LC:** **Mas não é com esta empresa que têm o kids club, têm outra, é isso?**

**CS:** Nós fazemos um kids club, numa sala...

**LC:** **Ah! Fazem entre vocês...**

**CS:** Nós fazemos, sim. No hotel, numa sala de reunião, transformamos num kids club.

**LC:** **Sente que as famílias com crianças, em geral, aderem? Ou seja, as famílias com crianças, qual é que é mais ou menos o rácio? Normalmente todas as pessoas pedem?**

**CS:** No verão perguntam sempre, quando estamos a fazer o check-in perguntam se temos atividades para as crianças, se temos um kids club. No verão há sempre essa procura. Sem ser no verão vêm sempre perguntar se temos aqui algumas atividades para as crianças, normalmente temos aulas de golf, nós também recomendamos passeios a cavalo aqui perto, mas aqui no hotel não temos.

**LC: E fazem eventos naquela casa do lago. Aí também tomam conta das crianças ou normalmente não é necessário esse serviço, por exemplo casamentos?**

**CS:** Isso eu não sei, tem mais a ver com a organização dos eventos. Acho que não têm assim ninguém específico para tomar conta das crianças. Sei que às vezes fazem lá batizados e festas de aniversário, mas acho que aí também devem contratar uma empresa para a parte da animação.

**LC: Qual a média de idades na parte do babysitting?**

**CS:** Já tivemos bebés, crianças de um, dois anos... A média é mais ou menos dois anos.

**LC: A procura por este serviço tem aumentado? Neste ano, tem-se mantido igual...?**

**CS:** Eu estou aqui a trabalhar há... vai fazer três anos, mas sinto realmente uma maior procura desde o ano passado.

**LC: Em geral, estão satisfeitos com a Baby Sisters?**

**CS:** Sim, sim, sim! Nunca tivemos queixas.

**LC: Quais são, na sua perspetiva, os fatores diferenciadores, digamos assim? É novamente o profissionalismo...**

**CS:** Exato, são raparigas que estudaram mesmo na área e isso é que as distingue. Não são desconhecidos, são pessoas que têm conhecimentos e que... têm um currículo em conformidade.

**LC: Não é simplesmente uma empresa que contrata pessoas quaisquer.**

**CS:** Exato. São pessoas especializadas na área, é mais isso.

**LC: Quais são os aspetos mais vantajosos desta parceria? Em vez de ser o hotel a contratar independentemente.**

**CS:** Tem a ver com o que já referi e têm sempre disponibilidade. Sempre que nós pedimos, sempre que temos um cliente que precise, há sempre alguém disponível e isso é muito bom também.

**LC: E normalmente vêm as mesmas raparigas, os mesmos trabalhadores?**

**CS:** Acho que já vi três. Não sei se já foram mais.

**LC: Consideram que as atividades da Baby Sisters, isto não se aplica muito aqui, tem mais a ver com o entretenimento, mas as atividades estão articuladas com o hotel? Ou seja, ligam para elas virem, normalmente vêm no horário certo, têm pontualidade...?**

**CS:** Sim, sim! São sempre pontuais, respeitam imenso o horário e são muito simpáticas! É excelente!

**LC: Conseguem comunicar bem com as restantes atividades do hotel?**

**CS:** Sim, sim, corre tudo bem.

**LC: Como é que divulgam o serviço? Têm no website?**

**CS:** Não temos no website, mas os clientes vêm sempre perguntar até mesmo no check-in... Na receção temos lá a informação e sugerimos sempre. A nossa sugestão é a Baby Sisters!

**LC: Existe algo, na vossa opinião, que poderia ser melhorado?... Alguma coisa que não estejam satisfeitos, mesmo que seja pequena?**

**CS:** Não... Como nunca tivemos queixas, não temos assim nada a apontar como um aspeto negativo para melhorar.

**LC: Agora vamos passar para a segunda parte, não é que seja mais complicada. Eu tenho nove fatores...**

**CS:** Sim...

**LC: E para cada fator, existem duas questões. Na primeira vou perguntar se consideram que a Baby Sisters providencia esse fator...**

**CS:** Sim...

**LC: E na segunda, vou pedir para avaliar de um a cinco qual o nível de confiança que esse fator vos transmite, tem a ver com a confiança. Quando começar a fazer as perguntas vai-se perceber melhor. Pode haver um destes fatores que é muito importante e benéfico para o hotel, mas que não transmite confiança, ou seja, eu aqui estou só a avaliar a parte da confiança.**

**CS:** Está bem.

**LC: Na sua opinião, a Baby Sisters providencia um contacto frequente e profundo com o hotel, através de telefonemas, e-mails e reuniões? Se acha que é adequado.**

**CS:** Sim, sim, acho que sim!

**LC: Agora a parte de avaliar, de um a cinco, considera que um contacto frequente e profundo é relevante para aumentar o nível de confiança que o hotel tem com a empresa, ou seja, se este fator dos contactos frequentes é relevante. Sendo que um significa que “o contacto não interfere na confiança, não aumenta a vossa confiança” e o nível cinco seria “o contacto é um fator decisivo para aumentar a vossa confiança na empresa”.**



CS: Hum...

**LC: Como eu estava a dizer, pode ser importante, mas pode não aumentar a confiança.**

CS: Exato... Não, mas também é o facto de... é complicado... Não acho que seja importante, porque como trabalhamos só com elas, acho que não havendo contacto não significa que não haja confiança.

**LC: Sim, estou a perceber.**

CS: Portanto, se calhar eu punha um dois.

**LC: Na sua opinião, a Baby Sisters responde rápida e apropriadamente às necessidades do hotel?**

CS: Ah! Sim, sim, têm sempre disponibilidade.

**LC: E isso transmite-vos confiança?**

CS: Sim, atribuo um cinco. Quando enviámos um e-mail, normalmente é um e-mail, ou ligamos, respondem logo, dizendo se há disponibilidade e a que horas... e resposta é rápida.

**LC: O hotel sente que tem importância como cliente da Baby Sisters?**

CS: Se nos sentimos importante, sim, sentimos. Noutra dia, a Margarida veio falar com a minha chefe e foi muito simpática. Esteve a fazer um resumo de como foi o ano passado, como está a ser este ano e foi muito simpático ela vir cá, não ter esta conversa por telefone e ter o contacto pessoal, por isso sentimo-nos importantes.

**LC: Isso aumenta a confiança?**

CS: Sim, torna-se mais pessoal, não sendo só à base de um telefonema ou de um e-mail, vindo cá acho que é importante para a confiança.

**LC: Avaliando de um a cinco...**

CS: Hum... quatro.

**LC: Estão satisfeitos com a escolha das babysitters?**

CS: Sim, estamos.

**LC: E avaliando de um a cinco sendo um “a forma de seleção não aumenta a confiança” e cinco “a forma de seleção aumenta bastante a vossa confiança”.**

CS: Cinco.

**LC: O hotel tem acesso às informações das babysitters, ou seja, os currículos, a experiência, ...?**

CS: Sim, quando pedimos disponibilidade, enviam-nos o currículo da rapariga que cá vem, o nome e todas as informações.

**LC: Sempre que requerem o serviço, o currículo é enviado ou têm de pedir?**

CS: Enviam, sim. Até porque se o cliente quiser ver, temos sempre disponível.

**LC: Avaliando de um a cinco, o acesso às informações não aumenta a confiança ou acham que aumenta bastante a confiança?**

**CS:** Aumenta, sim! Num quatro.

**LC: Estão satisfeitos... aqui não será bem com as atividades, mas com a interação das babysitters com as crianças? Neste caso, como não é entretenimento, é mais difícil ter a noção.**

**CS:** Pois... Mas como não temos queixas, vou presumir que é bom. Quando não temos queixas é porque correu bem, normalmente perguntamos. Se corre mal, não precisamos de perguntar porque os clientes dizem-nos logo, mas normalmente perguntamos sempre se correu bem e temos *feedbacks* positivos.

**LC: Avaliando de um a cinco, a interação será relevante para aumentar a confiança?**

**CS:** Sim, um quatro ou cinco. É mais um cinco.

**LC: A oferta de serviços poderia ser melhorada de alguma forma, podiam providenciar mais alguma coisa em especial ou está adaptada às vossas necessidades?**

**CS:** Sim, está adaptada.

**LC: E a avaliação? A oferta estar adaptada é relevante para aumentar a confiança?**

**CS:** Sim, sim, quatro.

**LC: A Baby Sisters providencia-vos seguros. Estão ao nível que pretendem?**

**CS:** Sim, estão.

**LC: E de um a cinco, o quão relevante é o facto de elas terem estes seguros?**

**CS:** É importante, daria um quatro.

**LC: Na sua opinião, a Baby Sisters tem uma boa relação qualidade/preço?**

**CS:** Sim, o serviço delas é bom.

**LC: Ter uma relação qualidade/preço justa aumenta a confiança. O um seria “a relação qualidade/preço não interfere no aumento de confiança” e um cinco seria “a relação qualidade/preço aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.**

**CS:** Interfere um bocadinho, mas não acho essencial para a confiança, por isso atribuo o nível três.

**LC: Para além destes, existem outros mecanismos que transmitem confiança na vossa relação com a Baby Sisters?**

**CS:** Acho que não.

**LC: Todos os aspetos ficaram cobertos?**

**CS:** Sim, acho que todos os aspetos foram abordados, não tenho nada a acrescentar.

**LC: E podiam ser criados outros mecanismos que permitiriam melhorar o negócio do hotel?**

**CS:** Se tivéssemos um kids club, por exemplo uma vez por semana, seria também importante elas estarem presentes a supervisionar a parte da animação, mas como não temos nenhuma área especifica para as crianças, no nosso hotel acho que não faz sentido. Caso contrário seria engraçado elas estarem nesse espaço para as crianças e ajudarem na animação.



**Annex E - Interview with Jupiter Lisboa Hotel.**

LC = Laura Cordeiro (interviewer)

NL = Nuno Leandro (interviewee 2)

Day & Hour: 2020, January 20 at 12 p.m.

Portuguese transcription:

**LC: Começando com umas perguntas mais gerais, há quantos anos trabalha neste hotel?**

**NL:** Estou desde agosto de 2017.

**LC: A função já sei que é diretor geral?**

**NL:** Sim.

**LC: Este grupo de hotéis, o Júpiter, tem mais três hotéis, certo?**

**NL:** Praia da Rocha que foi o primeiro, depois outro em Portimão e o quarto em Albufeira, o antigo hotel Montechoro, atualmente Jupiter Albufeira.

**LC: E o número de trabalhadores deste hotel?**

**NL:** 130 pessoas.

**LC: Os anos de atividade?**

**NL:** Desde 2015.

**LC: Trabalha com a Baby Sisters há quanto tempo?**

**NL:** Estamos com eles desde o dia um de janeiro de 2019.

**LC: Trabalha só com este hotel a Baby Sisters ou em mais algum?**

**NL:** Trabalha com o Júpiter de Albufeira.

**LC: Sabe porque não trabalha com os outros hotéis?**

**NL:** Não sei. Cada hotel tem a sua direção.

**LC: Na procura de empresas de cuidado de crianças, ou seja, quando contrataram esta empresa, quais os fatores que precisavam de existir para ser contratada?**

**NL:** Acima de tudo credibilidade e confiança. Acho que é o mais importante, o preço não é tudo. O *feedback* na altura era interessante e iniciámos. Termos uma empresa que saiba o que está a fazer. O *core business* da empresa é, de facto, cuidar de crianças e daí a escolha ter recaído sobre a Baby Sisters.

**LC: Antes desta parceria tinham outra empresa?**

**NL:** Antes nós funcionávamos de forma diferente. A empresa que nos fornece o trabalho temporário contratava alguém que fazia esse serviço.

**LC: Mas não era alguém profissional?**

**NL:** Não e eu depois quando entrei, tive o ano 2018 para observar e cheguei à conclusão que, de facto, era preciso melhorar. Não é que as coisas estivessem mal, mas se temos alguém a cuidar de crianças, não pode ser qualquer pessoa, acho que temos de dar a quem percebe.

**LC: Atualmente, têm só babysitting, só kids club ou ambas as modalidades?**

**NL:** Não. Nós funcionamos com uma parte de kids club. Ainda ontem tivemos de recorrer a duas raparigas da empresa porque já tínhamos cerca de 30 crianças. Acaba por ser importante termos ajustado o número de pessoas. Nós temos um rácio de cuidadoras por crianças, mas por vezes é-nos difícil, como o caso de ontem. Já tínhamos confirmadas 30 crianças, decidimos contratar mais uma. Imagine que temos uma dúzia de crianças confirmadas, estamos com uma babysitter e depois aparecem casais com mais 30, nós não podemos estar a contratar só porque sim, à espera que apareçam.

**LC: Então não têm sempre babysitters a trabalhar?**

**NL:** Temos sempre uma. O kids club funciona sábados, domingos e feriados ao almoço. É esse o nosso compromisso.

**LC: Onde funciona? No restaurante?**

**NL:** Sim, é sempre no restaurante.

**LC: Sente que as famílias com crianças, em geral, aderem?**

**NL:** Por norma sim. É preciso é explicarmos aos pais que é um kids club. Não é como contratar uma babysitter para casa, em que está uma babysitter para uma ou duas crianças, temos de ter esta noção. O nosso papel também, como profissionais, é explicar isso e por vezes existe esta questão.

**LC: Com que regularidade contratam os serviços da Baby Sisters? Já referiu que têm sempre uma. No verão haverá mais crianças?**

**NL:** Não, porque é ao almoço de sábado e domingo. Para além disso, o nosso cliente é nacional, são clientes que nos procuram que nem estão alojados no hotel, vêm de fora, para o brunch. Acaba por ser o “passa palavra”.

**LC: Existe alguma média de idades de maior afluência?**

**NL:** Não consigo precisar.

**LC: Sente que a procura pelo serviço aumentou, diminuiu ou manteve-se inalterada neste último ano em que a Baby Sisters está presente?**

**NL:** A procura não aumenta pela questão da Baby Sisters, vamos ser honestos. É um serviço adicional, é um investimento que nós fazemos em que o cliente não está a pagar mais. Vamos tendo mais clientes de forma geral porque temos uma boa relação preço/qualidade. Mas não há uma relação entre termos mudado de empresa e termos mais clientes.

**LC: Estão satisfeitos com a Baby Sisters?**

NL: Sim.

**LC: Quais são, na sua perspetiva, os fatores diferenciadores do serviço? Quais são os fatores que outras empresas não tenham e que vos levou a contratar este serviço?**

NL: Não estou a trabalhar com as outras, por isso não sei, mas acho que ainda há poucas empresas no mercado tão profissionais a executar estes trabalhos.

**LC: Quais são os aspetos mais vantajosos ao possuir esta parceria, por exemplo, em vez de terem uma parceria, serem pessoas do hotel?**

NL: Não faz sentido. Eu não posso ter aqui pessoas só para trabalharem nisso ou aloca-las a isso. Há uma série de seguros que têm de existir e sempre que têm pessoas novas, são eles que tratam de tudo, não somos nós que temos de estar preocupados em termos pessoas para vir trabalhar. Eles sabem que têm de ter uma pessoa, no mínimo, e é fácil o contacto com a Margarida... Quando têm uma pessoa nova, ela avisa-nos que durante a próxima semana ou daqui a 15 dias vão entrar mais babysitters para o grupo Júpiter Hotel. Temos acesso aos certificados e ao registo criminal, tem logo o cuidado de enviar tudo em relação a isso.

**LC: As atividades delas estão bem articuladas com as restantes atividades do hotel? Há algum problema?**

NL: Não, está tudo bem.

**LC: De que forma o serviço é divulgado? Está no site?**

NL: Não, no site não está. Dizemos que temos, mas não temos o nome da empresa. Dizemos apenas que o serviço de brunch e o buffet têm um kids club, *Kids' Corner*, é como nós apelidamos.

**LC: Existe algo que poderia ser melhorado em relação a este serviço?**

NL: Não estou a lembrar-me de nada.

**LC: Têm algum tipo de críticas por parte dos pais?**

NL: Não, estão satisfeitos.

Nota: Optou-se por não fazer a pergunta “Considera que o serviço atrai clientes ao hotel?”, uma vez que o entrevistado já tinha referido anteriormente que “A procura não aumenta pela questão da Baby Sisters.”.

**LC: As perguntas seguintes têm a ver com a confiança. Existem nove fatores, em cada fator, vou perguntar se a Baby Sisters providencia esse fator ao hotel e depois vou pedir para avaliar se esse fator traz confiança para o hotel. Pode ser relevante, mas não trazer confiança. A primeira pergunta é se na sua opinião, a Baby Sisters providencia um contacto frequente e profundo com o hotel, através de telefonemas, e-mails e reuniões?**

NL: Sim, mais e-mails.

**LC: E avaliando de um a cinco, considera que um contacto frequente e profundo é relevante para aumentar o nível de confiança?**

NL: Sim, quatro.

**LC: A Baby Sisters responde rápida e apropriadamente às vossas necessidades?**

NL: Responde.

**LC: E qual o nível de confiança que vos transmite?**

NL: Quatro.

**LC: Sente que têm importância como cliente?**

NL: Sim.

**LC: Avaliando de um a cinco, considera que ter importância aumenta o nível de confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo um “sentir-se importante não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e cinco “sentir-se importante é um fator decisivo para aumentar a confiança”.**

NL: Quatro.

**LC: Estão satisfeitos com a escolha das babysitters?**

NL: Sim, sim.

**LC: Qual o nível de confiança que vos transmite, sabendo a forma como é feita a escolha? Sendo um “a forma de seleção não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e cinco “a forma de seleção aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.**

NL: A forma como é feita é sempre da responsabilidade da empresa. Acho que é importante para a confiança, quatro.

**LC: O hotel tem acesso às informações das babysitters, experiência, CV, ...?**

NL: O currículo é sempre enviado. A Margarida tem sempre o cuidado de enviar, é importante.

**LC: Considera que ter acesso que deseja às informações é relevante para aumentar a confiança?**

NL: Nível quatro.

**LC: Estão satisfeitos com as atividades e com a interação das babysitters com as crianças?**

NL: Nós aí temos sempre espaço para melhorar, por isso é que eu peço sempre ajuda à minha equipa. Imagine, se temos um universo de crianças de dois, três, quatro, cinco, seis, sete, oito e nove anos, e se temos uma de cada idade, é complicado para a babysitter. Se fosse uma festa de anos, em que todos têm a mesma idade, seria mais fácil planear as atividades.

**LC: Avaliando essa escolha de um a cinco, considera que aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?**



NL: Quatro.

**LC: A oferta de serviços poderia ser melhorada ou está adaptada ao hotel?**

NL: Nós, face ao que temos e ao espaço... Não temos um espaço ao ar livre. Temos aquelas mesinhas e cadeiras para as crianças estarem, temos também umas tendas. Não temos muito mais espaço para desenvolvermos mais atividades.

**LC: E avaliando de um a cinco, considera que uma oferta adaptada ao hotel pode aumentar a confiança do hotel na empresa?**

NL: Quatro.

**LC: Considera que os seguros garantidos estão ao nível pretendido pelo hotel?**

NL: Sim.

**LC: Avaliando de um a cinco, qual o nível de confiança que transmite ao hotel?**

NL: Quatro.

**LC: Na sua opinião, a Baby Sisters tem uma boa relação qualidade/preço?**

NL: Sim.

**LC: Avaliando novamente de um a cinco, se este fator aumenta a confiança.**

NL: Quatro.

**LC: Para além destes mecanismos, existe algo que vos transmita confiança e que não tenha sido falado?**

NL: Acho que foram todos abordados.

**LC: Lembra-se de outro que poderia existir para melhorar a vossa confiança?**

NL: Não, acho que não. Tem sido um ano interessante. A Margarida tem sempre o cuidado de enviar e-mails a perguntar como estão a correr as coisas e se há alguma sugestão. Ela própria é que é proativa, está sempre a perguntar como é que eles podem melhorar. Existe essa preocupação, a preocupação é constante e acho que isso é muito importante na relação.



## Annex F - Written responses of Pestana Cidadela Cascais.

JS = Joana Soeiro (interviewee 3)

Email received on: 2020, January 18

Entrevistado	Joana Soeiro
Tempo de Serviço	7 anos
Função	Diretora Geral

Hotel	Pestana Cidadela Cascais
Nº de Trabalhadores	200 trabalhadores
Anos de Atividade	8 anos
Grupo Hoteleiro	Pestana Hotel Group
Número de Hotéis	73 em Portugal

### Serviço de cuidado de crianças no negócio

1. Há quanto tempo o hotel trabalha com a empresa Baby Sisters? Desde o início ou surgiu alguma necessidade?

**JS:** Desde 2019. Através do contacto pela própria empresa, com a apresentação dos serviços disponibilizados, foi identificada a lacuna na prestação do serviço por parte do hotel.

2. A Baby Sisters trabalha com a cadeia de hotéis ou só com este hotel em específico? Porquê?

**JS:** Só com este hotel.

3. Na procura de empresas de cuidado de crianças, quais são os aspetos que consideram mais importantes?

**JS:** Capacidade de resposta; Estrutura e grau de profissionalismo da empresa; Cumprimento dos requisitos legais.

4. Antes da parceria com a Baby Sisters existia algum serviço de cuidados de crianças? Se sim, a que se deve a mudança? Teve algo a ver com a confiança?

**JS:** Existia, mas de forma não estruturada, profissional e organizada. O hotel optou por recorrer a uma empresa que apresenta seguro de atividade e evidências de formação por parte dos colaboradores.

5. Existe serviço de kids club/entretenimento e babysitting?

Se só têm uma modalidade, consideram vir a ter também a outra modalidade?

**JS:** Ambos.

6. Sentem que as famílias com crianças, em geral, aderem?

**JS:** Não massivamente, mas de forma pontual

7. Com que regularidade contratam os serviços da Baby Sisters?

**JS:** O kids club funciona numa sala própria, todos os dias de julho e agosto, durante a tarde e o babysitting é consoante a necessidade dos clientes. Não é um hotel muito familiar, é mais direcionado para business e seniores, por isso não temos um kids club permanente.

8. Qual a média de idades de maior afluência ao serviço?

**JS:** Como temos kids club e babysitting, engloba várias idades.

9. A procura deste serviço aumentou, diminuiu ou manteve-se inalterada nos últimos anos?

**JS:** Manteve-se.

10. Estão satisfeitos com a Baby Sisters?

**JS:** Sim.

11. Quais são, na sua perspetiva, os fatores diferenciadores do serviço da Baby Sisters? Quais são os aspetos mais vantajosos ao possuir esta parceria, quando comparado com a contratação de babysitters contratação direta de babysitters?

**JS:** Profissionalização do serviço, seguro de atividade e formação dos colaboradores.

12. As atividades da Baby Sisters estão bem articuladas com as restantes atividades do hotel?

**JS:** Sim.

13. De que forma o serviço é divulgado? Consideram que este serviço atrai clientes ao hotel?

**JS:** Foi o primeiro serviço que tivemos, por isso a divulgação foi através de *flyers* no quarto e no check-in era informado aos clientes com crianças.

14. Existe algo que poderia ser melhorado em relação a este serviço?

**JS:** Está tudo bem.

15. Quais são as principais críticas por parte dos pais?

**JS:** Nada a apontar.

#### Relação de confiança entre a Baby Sisters e o hotel

Seguidamente apresentam-se nove fatores, cada qual com duas questões.

Na primeira peço que responda se a Baby Sisters consegue providenciar esse fator.

Na segunda pretendo que avalie, numa escala de números inteiros entre 1 e 5, o nível de confiança que o fator lhe pode transmitir, independentemente da sua opinião sobre a Baby Sisters.

Nota: Um fator pode ser importante, mas não lhe transmitir confiança.

#### **1. Contacto entre a Baby Sisters e o hotel**

1.1 Na sua opinião, a Baby Sisters providencia um contacto frequente e profundo com o hotel, através de telefonemas, e-mails e/ou reuniões?

**JS:** Sim.

1.2 Avaliando de 1 a 5, considera que um contacto frequente e profundo é relevante para aumentar o nível de confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “o contacto não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “o contacto é um fator decisivo para aumentar a confiança”.

**JS:** 4.

## **2. Resposta às necessidades do hotel**

2.1 A Baby Sisters responde rápida e apropriadamente às necessidades do hotel?

**JS:** Sim.

2.2 Avaliando de 1 a 5, qual o nível de confiança na empresa que este parâmetro transmite ao hotel? Onde 1 equivale a “responder rápido e apropriadamente não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “responder rápido e apropriadamente é um fator decisivo para aumentar a confiança”.

**JS:** 5.

## **3. Importância como cliente**

3.1 O hotel sente que tem importância como cliente da Baby Sisters?

**JS:** Sim.

3.2 Avaliando de 1 a 5, considera que ter importância aumenta o nível de confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “sentir-se importante não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “sentir-se importante é um fator decisivo para aumentar a confiança”.

**JS:** 5.

## **4. Escolha das babysitters**

4.1 Estão satisfeitos com a escolha das babysitters?

**JS:** Sim.

4.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma cuidada seleção das babysitters aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “a forma de seleção não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “a forma de seleção aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**JS:** 5.

## **5. Acesso a informação sobre as babysitters**

5.1 O hotel tem acesso às informações das babysitters na medida adequada?

**JS:** Sim.

5.2 Avaliando de 1 a 5, considera que ter o acesso que deseja às informações é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “o acesso às informações não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “o acesso às informações aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**JS:** 5.

## **6. Atividades e interação com as crianças**

6.1 Estão satisfeitos com as atividades, com a forma como estas são realizadas e com a interação das babysitters com as crianças?

**JS:** Sim.

6.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma ponderada escolha de atividades e a sua apropriada execução, bem como uma boa interação entre as babysitters e as crianças aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “as atividades, a sua execução e a interação não interferem no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “as atividades, a sua execução e a interação aumentam bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**JS:** 5.

## **7. Adaptabilidade**

7.1 Na sua opinião, a oferta de serviços da Baby Sisters está adaptada ao hotel?

**JS:** Sim.

7.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma oferta adaptada ao hotel pode aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “a oferta não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “a oferta é um fator decisivo para aumentar a confiança que o hotel tem na empresa”.

**JS:** 4.

## **8. Seguros**

8.1 Na sua opinião, os seguros garantidos pela Baby Sisters estão ao nível pretendido?

**JS:** Sim.

8.2 Avaliando de 1 a 5, considera que garantir seguros apropriados é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “os seguros não aumentam a confiança que o hotel tem na

empresa” e 5 equivale a “os seguros são um fator decisivo para aumentar a confiança que o hotel tem na empresa”.

**JS:** 5.

## **9. Relação qualidade/preço**

9.1 Na sua opinião, a Baby Sisters tem uma boa relação qualidade/preço?

**JS:** Sim.

9.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma relação qualidade/preço justa aumenta a confiança entre o hotel e a empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?

Onde 1 equivale a “a relação qualidade/preço não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “a relação qualidade/preço aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**JS:** 5.

10. Para além destes, existem outros mecanismos que transmitem confiança na vossa relação com a Baby Sisters?

**JS:** O envio prévio do CV; Pedido de informações feitos pela empresa para prepararem o serviço; Cuidado na antecipação das necessidades dos clientes.

11. Que outros mecanismos poderiam existir na relação com a empresa que permitiriam melhorar o negócio do hotel/evento?

**JS:** Penso que está tudo bem.





## **Annex G - Interview with Sheraton Cascais Resort.**

The interview was with Mafalda Carolino, the General Manager Assistant, but she asked for the opinion of the General Manager to have a broader analysis of the childcare service.

LC = Laura Cordeiro (interviewer)

MC = Mafalda Carolino (interviewee 4)

Day & Hour: 2020, January 23 at 2 p.m.

Portuguese transcription:

**LC: Qual é a sua função aqui no hotel?**

**MC:** Assistente do Diretor Geral.

**LC: Há quanto tempo é que trabalha no hotel?**

**MC:** Há dois anos e meio.

**LC: O hotel pertence a grupo?**

**MC:** É da Marriott. O hotel é da marca Sheraton, mas é da cadeia internacional Marriott.

**LC: Tem quantos hotéis em Portugal?**

**MC:** A cadeia tem vários. O nosso é *franchising*. Somos de uma marca, o IP, que tem dois hotéis, o Pine Cliffs da *Luxury Collection*, que é uma marca, e depois temos este Sheraton.

**LC: Mas há mais Sheraton em Portugal, certo?**

**MC:** Sim, mas não são da nossa empresa. Há o Sheraton Lisboa e o Sheraton Porto, mas são duas empresas separadas da nossa.

**LC: Qual o número de trabalhadores deste hotel?**

**MC:** Cerca de 200.

**LC: Quais os anos de atividade?**

**MC:** Este hotel já existia antes de ser Sheraton. Com o nome Sheraton é desde 2016.

**LC: Passando para as perguntas sobre o serviço de cuidado de crianças. Há quanto tempo trabalham com a Baby Sisters?**

**MC:** Há um ano.

**LC: Trabalha só com este hotel ou trabalha também com o Pine Cliffs?**

**MC:** Elas tentaram, pensaram em trabalhar com o Pine Cliffs, *Luxury Collection*, mas não estão a trabalhar com eles, trabalham só connosco.

**LC: Quando procuravam empresas de cuidados de crianças, quais eram os fatores que tinham de existir, o que procuravam?**

**MC:** Eu pedi também a opinião do nosso diretor, porque foi dele o interesse em termos uma empresa diferente de babysitting. As Baby Sisters mandaram um e-mail ou alguém lhe sugeriu, marcámos uma reunião e começámos a trabalhar com elas. Eu perguntei ao diretor qual é a

opinião dele nestas respostas, também é minha, claro, mas também queria ter o *insight* dele. O que ele referiu foi que a empresa oferecesse garantias de qualidade, que as colaboradoras tivessem formação na área (cuidado com crianças, animação, entre outros), que tivessem os seguros todos em dia e que mostrassem responsabilidade. Também era importante o *feedback* e boas recomendações.

**LC: Anteriormente existia alguma empresa de cuidados de crianças?**

**MC:** Existia uma empresa com que trabalhávamos no babysitting.

**LC: Qual a razão de terem alterado?**

**MC:** Falta de profissionalismo por parte da empresa e também perdemos a confiança no trabalho delas.

**LC: O serviço que requerem da Baby Sisters é só babysitting?**

**MC:** Babysitting e também fazem as animações no brunch.

**LC: Todos os dias?**

**MC:** Não, o brunch é todos os domingos.

**LC: E costumam ter sempre uma animadora?**

**MC:** Uma ou duas, depende do número de reservas.

**LC: Mas têm sempre pelo menos uma, é isso?**

**MC:** Sim.

**LC: Sente que as famílias com crianças, em geral, aderem a este serviço de babysitting?**

**MC:** Aderem, mas manteve-se. Não sentimos que este ano foi uma grande diferença.

**LC: Com que regularidade é que contratam, tem ideia? Contratam mais no verão?**

**MC:** Sim, mais no verão.

**LC: Porque têm mais clientes no verão?**

**MC:** Porque temos mais crianças no verão.

**LC: Existe alguma média de idades de maior afluência no babysitting?**

**MC:** Não lhe consigo dar essa informação. Eu sei que existe e que aumenta no verão, porque vemos isso no volume de contratação dos serviços de babysitting, mas não lhe sei dizer as idades.

**LC: Tinha dito que a procura pelo serviço se manteve igual.**

**MC:** Sim, não sentimos diferenças.

**LC: Estão satisfeitos com a Baby Sisters?**

**MC:** Sim.

**LC: Quais são, na vossa perspetiva, os fatores diferenciadores?**

**MC:** O profissionalismo, as garantias de qualidade e a confiança, porque a imagem também... A Margarida fez a diferença, ela é que veio à reunião, ela é que está presente, ela é o nosso ponto de contacto. Ela faz a diferença na escolha desta empresa, foi muito por ela também. Para além disso, nós sentimos, pela parte da Margarida, que ela tem feito um grande esforço para responder aos nossos pedidos. Precisávamos de alguém para um serviço extra, elas conseguem arranjar-nos mais uma pessoa. Há flexibilidade e esforço para responderem aos nossos pedidos.

**LC: O hotel sempre teve uma empresa externa, mesmo antes de contratar a Baby Sisters. Quais são os aspetos mais vantajosos ao possuir esta parceria, quando comparado com a contratação de babysitters independentemente?**

**MC:** No caso das babysitters não é contratar. Nós recomendamos um serviço. Antes recomendávamos outro, que optámos por não recomendar mais porque perdemos a confiança. Eu acho que a qualidade que elas têm, termos uma pessoa que responde por isso, com quem contactamos, que é a Margarida.... Sentimos que tem boas recomendações e temos visto que têm feito um bom trabalho.

**LC: E percebem que os clientes também sentem isso?**

**MC:** Também.

**LC: As atividades das babysitters e das animadoras estão bem articuladas com o hotel?**

**MC:** Tendo em conta que o babysitting é um serviço à medida, isto é, o cliente pede para certo número de horas, o cliente é que pede o que pretende. Na animação do brunch eu acho que poderia estar melhor articulado. Há coisas que nós precisamos mais delas, temos estado a conversar sobre isso, que passam por termos atividades mais lúdicas, mais materiais para animarem as crianças durante o brunch e seguirem melhor as nossas diretrizes, porque houve alturas em que fizeram coisas que nós não concordámos, mas foram avisadas e pararam de o fazer, que foi a distribuição de *flyers* da marca Baby Sisters. No entanto, continuamos a alertar que elas têm de usar uma t-shirt com o logo do hotel, com a designação Sheraton Cascais, e as animadoras não as usam e não as pedem. Percebo que temos de ser nós a facilitar isso e a relembrar, mas também devia partir delas. A parte da coordenação poderia ser melhor, a Margarida devia insistir com elas para irem ter com alguém do restaurante pedir a t-shirt quando começassem o turno. Têm de estar identificadas, somos um hotel com standards, por isso convém que elas sigam isso. Há arestas a limar, apesar de ser um bom serviço.

**LC: De que forma é que o serviço é divulgado? Disse que recomendam...**

**MC:** Imagine que algum cliente pergunta se temos algum serviço de babysitting, a nossa equipa tem os contactos e as informações, e também temos nas televisões dos quartos uma informação a dizer que recomendamos o serviço e o valor por hora.

**LC: Existe algo, para além do que já referiu, que poderia ser melhorado?**

**MC:** Não, acho que é o que já disse. Na parte do babysitting não temos qualquer reclamação, temos tido bons *feedbacks*. Na parte do brunch sentimos que falta elas trazerem materiais e atividades preparadas e lúdicas, e seguirem estas diretrizes que nós pedimos, à regra.

**LC: No brunch têm uma área separada?**

**MC:** Não. No verão abrimos a parte do *deck*, que faz com que a área de jardim seja facilmente utilizada por elas se trouxerem mesas e banquinhos, nós não temos esses materiais. Quando falámos com a Margarida, a informação que nos deram foi que elas tinham esse tipo de materiais que podiam trazer. Na Páscoa houve uma caça aos ovos, o início começou bem e depois, ou as pessoas que vieram não eram as mesmas... pode ter havido alguma confusão. Ah! Acho que é importante citar que nós precisamos de informação da parte delas. Informarem-nos qual a pessoa que vem, enviarem-nos certas credenciais, como o CV, alguma carta de recomendação que tenham, mais algum documento que faça sentido enviarem. Se correr tudo bem com esta colaboradora, o serviço for bom e gostarmos do serviço, ser sempre a mesma, para haver uma ligação. Trocar de animadora torna o processo mais difícil, elas não sabem as regras, tem de se ensinar tudo novamente, acho que tem de haver uma continuidade, é uma coisa que sentimos falta. Não sei se houve alguma troca e por isso é que começaram a aparecer algumas queixas da animação não ser tão boa, faltar algo... Se calhar a animadora que nós gostávamos e que tínhamos bons *feedbacks* deixou de vir e veio outra, mas nós não fomos informados. Sermos informados com mais celeridade sobre a animadora que vai passar a vir e enviar toda a documentação dela para sabermos quem é que vem.

**LC: Quando contratam os serviços de babysitting enviam o CV?**

**MC:** Não.

**LC: Nem no babysitting, nem na animação?**

**MC:** Na animação havia, foram enviados os documentos da animadora fixa, mas é capaz de ter mudado. Efetivamente, não sou eu que estou durante o brunch, mas sei que houve uma mudança e foi reportado. É um aspeto que podemos melhorar mais, a comunicação. E neste sentido, a comunicação é feita com o diretor de F&B (*Food and Beverage*), que é que contrata os serviços de babysitting para o brunch. Consoante o número de reservas, ou contratamos uma animadora ou duas.

**LC: Considera que a animação no brunch contribui para atrair clientes?**

**MC:** Ajuda, nós sentimos que o brunch... é normal que no inverno tenhamos menos reservas, mas neste ano aconteceu uma coisa diferente. Normalmente no inverno fechava, mas este ano temos um brunch diferente para época baixa, que é o brunch de partilha. É um valor fixo e tem

direito a um número de itens, não é buffet, e podem vir pessoas de fora do hotel. Sentimos que no início, quando começámos a testar esse conceito não tínhamos a animação e sentiu-se falta. As crianças corriam pelo espaço, os pais não se preocupavam muito. Desde o momento que voltámos a chamar as Baby Sisters para este brunch, este aspeto acalmou. Se calhar foi na época baixa que não veio a mesma animadora e foi aí que se sentiu um desleixo da parte da animadora, que foi reportado e espero que tenha sido resolvido.

**LC: Têm alguma crítica por parte dos pais?**

**MC:** Não temos tido, nem num serviço, nem noutro.

**LC: Passando para a segunda parte... Para esclarecer, tenho descritos nove fatores e na avaliação pode haver fatores que são importantes para o hotel, mas o que eu estou a avaliar é a parte da confiança.**

**MC:** Sim, estou a perceber

**LC: Então, na vossa opinião, a Baby Sisters providencia um contacto frequente e profundo com o hotel, através de telefonemas, e-mails e reuniões?**

**MC:** Sim.

**LC: E de um a cinco, considera que um contacto frequente e profundo é relevante para aumentar o nível de confiança que o hotel tem empresa. Sendo que um significa que “o contacto não interfere na confiança, não aumenta a vossa confiança” e o nível cinco seria “o contacto é um fator decisivo para aumentar a vossa confiança na empresa”.**

**MC:** Cinco, para nós.

**LC: A Baby Sisters responde rápida e apropriadamente às necessidades do hotel?**

**MC:** Sim e também atribuímos um cinco na parte da confiança.

**LC: Sentem que têm importância como cliente da Baby Sisters?**

**MC:** Sim, sentimos.

**LC: Avaliando de um a cinco, considera que ter importância aumenta o nível de confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo um “sentir-se importante não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e cinco “sentir-se importante é um fator decisivo para aumentar a confiança”.**

**MC:** Sim, um cinco também.

**LC: Estão satisfeitos com a escolha das babysitters?**

**MC:** Sim, se bem que há aqueles aspetos que já referi para melhorar.

**LC: Avaliando de um a cinco, considera que uma cuidada seleção das babysitters aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?**

**MC:** Quatro.

**LC: O hotel tem acesso às informações das babysitters na medida adequada?**

**MC:** Existe uma falta de, atempadamente, enviar o CV das animadoras. Se for sempre a mesma, não há problema de não enviar novamente, mas caso mudem, convinha que fossemos informados da razão e recebêssemos os dados da nova animadora.

**LC: De um a cinco, considera que ter o acesso que deseja às informações é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?**

**MC:** Quatro.

**LC: Estão satisfeitos com as atividades, com a forma como estas são realizadas e com a interação das babysitters com as crianças?**

**MC:** Quanto ao babysitting, como lhe disse, não temos muita informação por ser tratado diretamente com o cliente, mas também não tivemos pais a reclamar ou a comentar. Da parte do brunch, temos o *feedback* da nossa diretora e houve umas situações em que a animadora estava distraída e não tomava conta das crianças, o que foi reportado por escrito. Achamos também que as atividades têm de ser mais lúdicas e têm de trazer mais materiais, como já referi.

**LC: Sente que, se estes aspetos fossem melhorados, haveria mais confiança?**

**MC:** Sim, aumentaria, de certeza.

**LC: Avaliando de um a cinco, considera que uma ponderada escolha de atividades e a sua apropriada execução, bem como uma boa interação entre as babysitters e as crianças aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?**

**MC:** Se estivesse tudo bem, aumentaria muito a confiança que o hotel tem na empresa, por isso é um cinco.

**LC: Na vossa opinião, a oferta de serviços da Baby Sisters poderia ser melhorada de alguma forma? Está adaptada às vossas necessidades?**

**MC:** Acho que está relacionada com a anterior. Precisávamos de atividades mais lúdicas e mais materiais para o brunch: ou desenhos ou artes plásticas ou mais jogos, ... Não está completamente adaptada, por termos crianças de várias idades e é uma coisa que pode ser melhorada.

**LC: Os seguros garantidos pela Baby Sisters estão ao nível pretendido?**

**MC:** Sim e aumenta bastante a confiança, por isso é um cinco.

**LC: No início, aquando do contrato este aspeto terá sido bastante forte, certo?**

**MC:** Também. Terem seguros de acidentes de trabalho, está tudo assegurado.

**LC: Na vossa opinião, a Baby Sisters tem uma boa relação qualidade/preço?**

**MC:** Sim, quer no babysitting, quer no brunch.

**LC:** **Avaliando de um a cinco, considera que uma relação qualidade/preço justa aumenta a confiança entre o hotel e a empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo um “a relação qualidade/preço não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e cinco “a relação qualidade/preço aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.**

**MC:** Damos um quatro.

**LC:** **Para além destes, existem outros mecanismos que transmitem confiança na vossa relação com a Baby Sisters?**

**MC:** O que elas nos têm dito ultimamente é que têm estado a tentar desenvolver um seguro seguindo as diretrizes da Marriott, que é a nossa cadeia. Isso vai aumentar-nos a confiança. A Marriott tende a fazer contratos com os nossos fornecedores e são os recomendados, porque seguem todas as diretrizes da marca. Se a Baby Sisters conseguir esse seguro, vai trazer-nos confiança, porque estão a seguir os nossos ideais.

**LC:** **Que outros mecanismos poderiam existir na relação com a empresa que permitiriam melhorar o negócio do hotel?**

**MC:** Temos vindo a falar nisso. Poderíamos ter aprofundado a nossa relação e queríamos, eventualmente, trabalhar com elas no kids club. A ideia é um modelo de negócio de elas gerirem o nosso kids club e não contratar uma avença para estarem a trabalhar no espaço. Não, queríamos que elas ajudassem também a gerir, em termos de ideias, de equipa, de vendas. Seria um relacionamento mais alargado e poderia melhorar a relação.

**LC:** **Têm um kids club à parte?**

**MC:** Temos, mas só funciona nos meses de verão, de maio a setembro.

**LC:** **É com pessoas do hotel ou é com uma empresa externa?**

**MC:** Estamos à procura de outra empresa para trabalhar connosco.

**LC:** **Quais eram os problemas da outra empresa?**

**MC:** Falta de coordenação. Eram uma empresa do Algarve, não tinham ninguém aqui a coordenar a equipa, não sentíamos os colaboradores motivados, efetivamente não tinham cá uma chefia. A Margarida seria para nós uma grande mais valia. De certeza que iria resultar muito melhor, do que resultou no caso da outra empresa. Os colaboradores ao estarem muito desmotivados, não tinham atitudes muito corretas, por exemplo não chegavam a horas e isso é que nos fez dispensar essa empresa.





## Annex H - Written responses of Epic Sana Lisboa Hotel.

MM = Miguel Molina (interviewee 5)

Email received on: 2020, January 30

Entrevistado	Miguel Molina
Tempo de Serviço	7 anos
Função	<i>Guest Relations</i>

Hotel	Epic Sana Lisboa Hotel
Nº de Trabalhadores	200 trabalhadores
Anos de Atividade	7 anos
Grupo Hoteleiro	SANA Hotels
Número de Hotéis	14 hotéis

### Serviço de cuidado de crianças no negócio

1. Há quanto tempo o hotel trabalha com a empresa Baby Sisters? Desde o início ou surgiu alguma necessidade?

**MM:** Já trabalhamos com a empresa há cerca de pelo menos 3 anos.

2. A Baby Sisters trabalha com a cadeia de hotéis ou só com este hotel em específico? Porquê?

**MM:** Não tenho conhecimento se trabalha com outros hotéis da cadeia.

3. Na procura de empresas de cuidado de crianças, quais são os aspetos que consideram mais importantes?

**MM:** Para nós o mais importante é e sempre será a satisfação do cliente com o serviço. No processo de escolha da empresa, a disponibilidade imediata e a qualquer hora, bem como a capacidade de ajustar rapidamente o serviço ao tipo de cliente em questão, é provavelmente o fator decisivo para nós. Hoje o cliente pede tudo em cima da hora e sem qualquer previsão.

4. Antes da parceria com a Baby Sisters existia algum serviço de cuidados de crianças? Se sim, a que se deve a mudança? Se não, porque aderiram aos serviços?

**MM:** Sim. A mudança deveu-se à qualidade do serviço e à tal disponibilidade referida na pergunta acima.

5. Existe serviço de kids club/entretenimento e babysitting?

Se só têm uma modalidade, consideram vir a ter também a outra modalidade?

**MM:** Apenas para serviço de babysitting particular no quarto.

6. Sentem que as famílias com crianças, em geral, aderem?

**MM:** Não é um serviço muito procurado no nosso hotel.

7. Com que regularidade contratam os serviços da Baby Sisters?

**MM:** Temos situações excepcionais apenas de uma noite, onde os pais querem ir jantar fora sem os filhos, ou como já aconteceu, onde os pais vêm em trabalho e por isso todos os dias requisitam esse serviço.

8. Qual a média de idades de maior afluência a este serviço?

**MM:** Difícil responder.

9. A procura deste serviço aumentou, diminuiu ou manteve-se inalterada nos últimos anos?

**MM:** Não sinto que tenha aumentado nem diminuído.

10. Estão satisfeitos com a Baby Sisters?

**MM:** Sim.

11. Quais são, na sua perspetiva, os fatores diferenciadores do serviço da Baby Sisters?

Quais são os aspetos mais vantajosos ao possuir esta parceria, quando comparado com a contratação direta de babysitters?

**MM:** O facto de terem disponíveis babysitters que falam variadas línguas, ajustando-se à nacionalidade dos nossos hóspedes.

12. As atividades da Baby Sisters estão bem articuladas com as restantes atividades do hotel?

**MM:** Sim.

13. De que forma o serviço é divulgado? Consideram que este serviço atrai clientes ao hotel?

**MM:** O serviço faz parte do que são os standards de um hotel de 5 estrelas familiar como é o nosso.

14. Existe algo que poderia ser melhorado em relação a este serviço?

**MM:** Penso que não.

15. Quais são as principais críticas por parte dos pais?

**MM:** Não existem críticas.

#### Relação de confiança entre a Baby Sisters e o hotel

Seguidamente apresentam-se nove fatores, cada qual com duas questões.

Na primeira peça que responda se a Baby Sisters consegue providenciar esse fator.

Na segunda pretendo que avalie, numa escala de números inteiros entre 1 e 5, o nível de confiança que o fator lhe pode transmitir, independentemente da sua opinião sobre a Baby Sisters.

Nota: Um fator pode ser importante, mas não lhe transmitir confiança.

#### **1. Contacto entre a Baby Sisters e o hotel**

1.1 Na sua opinião, a Baby Sisters providencia um contacto frequente e profundo com o hotel, através de telefonemas, e-mails e/ou reuniões?

**MM:** O contacto normalmente é feito por e-mail, no sentido de perceber se correu tudo como estava previsto.

- 1.2 Avaliando de 1 a 5, considera que um contacto frequente e profundo é relevante para aumentar o nível de confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “o contacto não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “o contacto é um fator decisivo para aumentar a confiança”.

**MM:** 4.

## **2. Resposta às necessidades do hotel**

- 2.1 A Baby Sisters responde rápida e apropriadamente às necessidades do hotel?

**MM:** Sim.

- 2.2 Avaliando de 1 a 5, qual o nível de confiança na empresa que este parâmetro transmite ao hotel? Onde 1 equivale a “responder rápido e apropriadamente não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “responder rápido e apropriadamente é um fator decisivo para aumentar a confiança”.

**MM:** 5.

## **3. Importância como cliente**

- 3.1 O hotel sente que tem importância como cliente da Baby Sisters?

**MM:** Sim.

- 3.2 Avaliando de 1 a 5, considera que ter importância aumenta o nível de confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “sentir-se importante não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “sentir-se importante é um fator decisivo para aumentar a confiança”.

**MM:** 5.

## **4. Escolha das babysitters**

- 4.1 Estão satisfeitos com a escolha das babysitters?

**MM:** Sim.

- 4.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma cuidada seleção das babysitters aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “a forma de seleção não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “a forma de seleção aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**MM:** 5.

## **5. Acesso a informação sobre as babysitters**

5.1 O hotel tem acesso às informações das babysitters na medida adequada?

**MM:** Sim.

5.2 Avaliando de 1 a 5, considera que ter o acesso que deseja às informações é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “o acesso às informações não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “o acesso às informações aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**MM:** 5.

## **6. Atividades e interação com as crianças**

6.1 Estão satisfeitos com as atividades, com a forma como estas são realizadas e com a interação das babysitters com as crianças?

**MM:** Sim.

6.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma ponderada escolha de atividades e a sua apropriada execução, bem como uma boa interação entre as babysitters e as crianças aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “as atividades, a sua execução e a interação não interferem no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “as atividades, a sua execução e a interação aumentam bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**MM:** 5.

## **7. Adaptabilidade**

7.1 Na sua opinião, a oferta de serviços da Baby Sisters está adaptada ao hotel?

**MM:** Sim.

7.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma oferta adaptada ao hotel pode aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “a oferta não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “a oferta é um fator decisivo para aumentar a confiança que o hotel tem na empresa”.

**MM:** 4.

## **8. Seguros**

8.1 Na sua opinião, os seguros garantidos pela Baby Sisters estão ao nível pretendido?

**MM:** Desconheço.

8.2 Avaliando de 1 a 5, considera que garantir seguros apropriados é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de

crianças? Onde 1 equivale a “os seguros não aumentam a confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “os seguros são um fator decisivo para aumentar a confiança que o hotel tem na empresa”.

**MM:** 3.

## **9. Relação qualidade/preço**

9.1 Na sua opinião, a Baby Sisters tem uma boa relação qualidade/preço?

**MM:** Sim.

9.2 Avaliando de 1 a 5, considera que uma relação qualidade/preço justa aumenta a confiança entre o hotel e a empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Onde 1 equivale a “a relação qualidade/preço não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e 5 equivale a “a relação qualidade/preço aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**MM:** 4.

10. Para além destes, existem outros mecanismos que transmitem confiança na vossa relação com a Baby Sisters?

**MM:** Não.

11. Que outros mecanismos poderiam existir na relação com a empresa que permitiriam melhorar o negócio do hotel?

**MM:** Nada a acrescentar.



**Annex I - Interview by phone with The Lumiares Hotel & SPA.**

LC = Laura Cordeiro (interviewer)

KA = Kateryna Anyshchenko (interviewee 6)

Day & Hour: 2020, February 21 at 11 a.m.

Portuguese transcription:

**LC: Qual é a sua função aqui no hotel e há quanto tempo trabalha no hotel?**

**KA:** Exerço a função de *Guest Relations* e já estou no hotel há dois anos e meio.

**LC: O The Lumiares pertence a um grupo de hotéis, correto?**

**KA:** Somos um grupo de hotéis, sim. Neste momento, como o grupo é recente, apenas tem dois hotéis, ambos em Lisboa.

**LC: Qual o número aproximado de pessoas que trabalham no hotel?**

**KA:** Por volta de 100.

**LC: Há quantos anos o hotel está em atividade?**

**KA:** Estamos abertos há três anos.

**LC: Há quanto tempo o hotel trabalha com a Baby Sisters?**

**KA:** Esta parceria é bastante recente, ainda nem fez um ano.

**LC: Na procura de empresas de cuidados de crianças quais os fatores que consideram mais importantes?**

**KA:** Neste momento é a disponibilidade; a qualificação das babysitters, porque é importante que têm um *background* para que saibam lidar com crianças; os idiomas que falam, principalmente o inglês e o francês, que são os mais procurados; e também os preços que praticam, porque nem sempre os clientes ficam contentes com o preço.

**LC: Antes desta parceria tinham outra empresa ou não tinham nenhum serviço de babysitting?**

**KA:** Desde a abertura do hotel tínhamos outra empresa. Depois surgiu a Baby Sisters, nós gostámos e depois da reunião ficámos com a parceria feita e temos estado a utilizar os serviços quando há possibilidade.

**LC: Porque é que houve esta alteração de empresa?**

**KA:** Nós continuamos a trabalhar com as duas. É mesmo por causa da disponibilidade, dos idiomas e de todos os critérios que já referi. Posteriormente escolhemos qual das empresas contactamos.

**LC: Têm serviço de babysitting e entretenimento?**

**KA:** No hotel é mesmo só babysitting. Quando os clientes pedem a babysitter desloca-se cá e fica no quarto dos clientes.

**LC: Sente que as famílias com crianças, em geral, aderem a este serviço de babysitting?**

**KA:** Depende muito das épocas, mas normalmente quando são crianças mais pequeninas os pais aderem. Quando são bebés, os clientes procuram ter um dia para eles e aderem bastante ao serviço. Eles próprios iniciam a procura.

**LC: Com que regularidade é que contratam? Semanalmente?**

**KA:** Lá está, depende muito da época e da ocupação do hotel. Mas consigo-lhe dizer que, pelo menos, duas vezes por mês temos clientes a solicitar o serviço.

**LC: Existe alguma média de idades? Disse há pouco que normalmente eram crianças mais pequenas...**

**KA:** Até aos cinco anos, talvez... Por volta disso.

**LC: A procura tem aumentado, diminuído, tem-se mantido igual? Tem notado alguma diferença?**

**KA:** Tem-se mantido igual, porque nós temos bastantes famílias, porque somos um hotel com apartamentos. Na época alta há mais procura, na baixa menos, portanto ela vai-se equilibrando.

**LC: Estão satisfeitos com a Baby Sisters?**

**KA:** Sim, até ao momento temos tido *feedback* positivo.

**LC: Quais são, na vossa perspetiva, os fatores diferenciadores?**

**KA:** Eu penso que ao nível do serviço das Baby Sisters, é o facto de enviarem todas as informações, incluindo o currículo da babysitter que têm disponível para o serviço, o que possibilita também enviar aos pais.

**LC: Quando contratam o serviço, no e-mail é logo enviado o CV da babysitter em questão que se vai dirigir ao hotel, é isso?**

**KA:** Exatamente. Todas as informações, toda a experiência que têm, a formação, ...

**LC: Quais são os aspetos mais vantajosos ao possuir esta parceria, quando comparado com a contratação de babysitters independentemente?**

**KA:** Eu penso que, neste caso, nós recorremos a empresas externas, porque não temos nenhum kids club específico, nem tencionamos ter esse serviço, mas damos importância a ter um serviço extra, em ter este tipo de oferta para os clientes, daí recorremos bastante ao serviço externo. Por não ser independente conseguimos garantir qualidade e ter um bom *feedback*.

**LC: As atividades das babysitters estão bem articuladas com as restantes atividades do hotel? Quando uma babysitter se dirige ao hotel é fácil a comunicação?**

**KA:** Sim, muito fácil, nunca tivemos qualquer tipo de problemas.

**LC: De que forma divulgam o serviço? Disse que os pais normalmente perguntam, mas têm algum flyer ou alguma indicação em algum sítio específico?**



**KA:** Não. Quando eles pedem nós perguntamos a idade das crianças, o número de horas, os dias, entre outros. Depois contactamos a empresa e quando a empresa nos envia o currículo e as informações das babysitters, nós fornecemos aos pais para eles decidirem e fazemos a marcação do serviço.

**LC: Têm alguma crítica por parte dos pais? Algo que poderia ser melhorado?**

**KA:** Até ao momento nós costumamos perguntar se correu tudo bem, se têm alguma coisa que eles queiram reportar e até agora não há nada contra, nenhum ponto negativo.

**LC: Nesta segunda parte... Eu tenho nove fatores e primeiro se considera que a Baby Sisters consegue providenciar esse fator. Depois vou pedir que avalie, de um a cinco, qual é o nível de confiança que o fator lhe pode transmitir, independentemente da sua opinião sobre a Baby Sisters. O primeiro fator é o contacto entre a Baby Sisters e o hotel. Na sua opinião, a Baby Sisters providencia um contacto frequente e profundo com o hotel, através de telefonemas, e-mails e reuniões?**

**KA:** Penso que é mais não do que sim, porque a nível de marcação, a empresa não falha e tem sempre resposta, mas a nível de reuniões e o contacto a nível de parceria, já falham um pouco.

**LC: Abstraindo-se da resposta que deu, de um a cinco, considera que um contacto frequente e profundo é relevante para aumentar o vosso nível de confiança na empresa. Sendo que um significa que “o contacto não interfere na confiança, não aumenta a vossa confiança” e o nível cinco seria “o contacto é um fator decisivo para aumentar a vossa confiança na empresa”.**

**KA:** Hum... diria quatro.

**LC: Ou seja, se a Baby Sisters melhorasse este aspeto iria aumentar a vossa confiança?**

**KA:** Exatamente.

**LC: A Baby Sisters responde rápida e apropriadamente às necessidades do hotel?**

**KA:** A nível de marcações e de resposta a clientes, sim.

**LC: Avaliando de um a cinco, qual o nível de confiança na empresa que este parâmetro vos transmite?**

**KA:** Quatro.

**LC: Sentem que têm importância como cliente da Baby Sisters?**

**KA:** Nós não somos um cliente direto, mas sim, sentimos.

**LC: Avaliando de um a cinco, considera que este fator é importante para aumentar o nível de confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?**

**KA:** Tem importância. Eu diria também quatro.

**LC: Quanto à escolha das babysitters, estão satisfeitos?**

**KA:** Sim, até ao momento não temos tido razão de queixa.

**LC:** Avaliando de um a cinco, considera que uma cuidada seleção das babysitters aumenta a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?

**KA:** Sim, cinco.

**LC:** O hotel tem acesso às informações das babysitters na medida adequada?

**KA:** Sim.

**LC:** De um a cinco, considera que ter este acesso às informações é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças? Sendo um “o acesso desejado às informações não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e cinco “o acesso desejado às informações aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**KA:** Aumenta bastante, cinco

**LC:** Estão satisfeitos com as atividades e com a interação das babysitters com as crianças? Neste caso, como não têm kids club é mais difícil avaliar, mas do que veem da interação, estão satisfeitos?

**KA:** Nós diretamente não vemos a interação, mas os clientes têm dado *feedback* positivo.

**LC:** Avaliando de um a cinco, considera que uma boa interação entre as babysitters e as crianças aumenta a confiança do hotel na empresa?

**KA:** Sim, cinco.

**LC:** Na sua opinião, a oferta de serviços da Baby Sisters poderia ser melhorada de alguma forma? Está adaptada ao hotel?

**KA:** Penso que está adaptada. Só mesmo a nível de parceria é que poderia haver maior contacto com o hotel, fora da marcação dos serviços.

**LC:** Considera que ter uma oferta adaptada aumenta a confiança que o hotel tem na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?

**KA:** Sim, bastante. Atribuo o nível cinco.

**LC:** Os seguros garantidos pela Baby Sisters estão ao nível pretendido?

**KA:** Sim.

**LC:** Considera que este é um fator relevante para aumentar a confiança que o hotel tem na empresa?

**KA:** Penso que bastante mesmo, para que os clientes tenham essa segurança. É um cinco.

**LC:** Na vossa opinião, a Baby Sisters tem uma boa relação qualidade/preço?

**KA:** Sim, sim.

**LC: Avaliando de um a cinco, considera que uma relação qualidade/preço justa aumenta a confiança entre o hotel e a empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?**

**KA:** Sim, porque são os preços que nós apresentamos aos nossos clientes.

**LC: Se tivesse de avaliar de um a cinco, qual o nível de confiança que vos transmite?**

**KA:** Quatro.

**LC: Existem outros mecanismos, para além dos que eu referi até agora, que atualmente transmitem confiança na vossa relação com a Baby Sisters?**

**KA:** Penso que referimos os pontos mais importantes e diferenciadores.

**LC: Lembra-se se de outros mecanismos que poderiam existir na relação com a empresa que permitiriam melhorar o negócio do hotel? Seria ter um contacto mais frequente, que já referiu, mas para além deste, lembra-se de mais algum?**

**KA:** Exato, para além de melhorar o contacto... acho que não há mais nada.



**Annex J - Interview by phone with Hilton Vilamoura.**

The interview was with Adriana Pires, the Kids Club Attendant, however, the questions were also discussed with Anaísa Jóia, the Kids Club Coordinator, who even intervened in some of the questions.

LC = Laura Cordeiro (interviewer)

AP = Adriana Pires (interviewee 7)

Day & Hour: 2010, February 21 at 4 p.m.

Portuguese transcription:

**LC: Qual é a sua função no hotel?**

**AP:** *Sou Kids Club Attendant.*

**LC: Há quanto tempo trabalha no hotel?**

**AP:** Estou no hotel desde 2015.

**LC: O Hilton é um grupo de hotéis, mas pertence a alguma marca superior?**

**AP:** A marca é Hilton, mas existem vários tipos de hotéis no grupo.

**LC: Quantos hotéis da marca é que existem em Portugal?**

**AP:** Existe o nosso, o Conrad também no Algarve, o Double Tree em Lisboa e o Curio que abriu há pouco tempo no Porto.

**LC: No vosso hotel trabalham quantas pessoas aproximadamente?**

**AP:** Não tenho bem ideia, cerca de 150.

**LC: Há quantos anos o hotel está em atividade?**

**AP:** Desde 2007.

**LC: Há quanto tempo este hotel trabalha com a Baby Sisters?**

**AP:** Desde o ano passado, 2019.

**LC: Sabe se a Baby Sisters trabalha com outro hotel do grupo?**

**AP:** Isso não sei, mas sei que a empresa trabalha em vários sítios, não é só neste hotel.

**LC: Na procura de empresas de cuidados de crianças quais os aspetos que consideram mais importantes?**

**AP:** Essa é uma pergunta que a minha chefe lhe saberá responder melhor. Tem de ser uma empresa que apresente condições e que esteja de acordo com aquilo que procuramos, porque a segurança das crianças, para nós, está em primeiro lugar.

**LC: Antes desta parceria com a Baby Sisters existia uma outra empresa ou era só o kids club?**

**AP:** Não, não. Era só.

**LC: A Baby Sisters faz o serviço de babysitting e o kids club é coordenado pelo Hilton? A Adriana pertence ao Hilton?**

**AP:** Sim, o kids club pertence ao Hilton, nós aqui somos trabalhadores do hotel. A Baby Sisters pratica um serviço de babysitting.

**LC: Nos quartos, é isso?**

**AP:** Sim, ou até mesmo aqui no kids club. Depende de onde o cliente que estiver hospedado aqui no hotel pretender o babysitting.

**LC: Sente que as famílias com crianças, em geral, aderem a este serviço de babysitting?**

**AP:** Normalmente sim, mas depende das alturas do ano.

**LC: Por exemplo, neste momento, é época baixa...**

**AP:** É época baixa, como não temos assim tantas crianças, diminui o nível de pedidos de babysitting.

**LC: Será quanto por mês ou por semana? Tem alguma percepção?**

**AP:** Nestas épocas mais baixas, se calhar durante o mês... normalmente dois ou três pedidos, depende. É muito vago, porque podemos não ter quase crianças nenhuma, mas essas crianças serem mais pequenas e não possam ficar sob a nossa supervisão e os pais acabam por nos pedir babysitting.

**LC: Então normalmente os pais que requerem o serviço têm crianças mais pequenas?**

**AP:** Normalmente são mais pequenas para ficarem cá no kids club, porque nós não aceitamos crianças abaixo dos quatro anos sob a nossa supervisão e outras vezes é durante o período da noite.

**LC: Existe alguma média de idades? Até aos três... cinco anos? Por aí?**

**AP:** Normalmente a média sim, por volta disso. Mais velhos normalmente nem tanto. É mais crianças mais pequenas, pelo menos é o que eu tenho verificado. Mais ou menos até aos sete, oito anos..., mas é mais para os pequenos que costumam pedir, pelo menos neste último ano.

**LC: Neste último ano, do que tem observado, sente que a procura pelo serviço aumentou, diminuiu ou não notou grandes diferenças?**

**AP:** Hum... Não houve assim grandes diferenças, porque normalmente quando temos mais pedidos independentemente é no verão, que é quando temos muito mais afluência de turistas cá.

**LC: Estão satisfeitos com a empresa Baby Sisters?**

**AP:** Sim, no geral

**LC: Quais são, na vossa perspetiva, os fatores diferenciadores do serviço?**

**AP:** Não consigo dar uma resposta concreta, mas poderá posteriormente contactar a minha chefe que saberá responder melhor.

**LC:** **As atividades das babysitters estão bem articuladas com as restantes atividades do hotel? Aí no kids club, as babysitters conseguem trabalhar e comunicar bem com os trabalhadores do Hilton?**

**AP:** Sim, quando elas vêm para cá fazer babysitting, elas estão apenas focadas naquelas crianças para as quais foi requerido o babysitting. Se for preciso nós damos uma pequena ajuda, nós funcionamos bem com elas, elas são muito simpáticas.

**LC:** **De que forma o serviço de babysitting é divulgado? Será mais no check-in, os pais é que perguntam, ...?**

**AP:** Não somos nós que informamos diretamente aqui no kids club. Quando fazemos a receção e explicamos como funciona o kids club, ao saberem que não aceitamos crianças sob a nossa supervisão com menos de quatro anos, normalmente os pais aí perguntam ou se não, nós indicamos que temos serviço de babysitting. Eles acabam por solicitar.

**LC:** **Existe algo que poderia ser melhorado? Alguma crítica por parte dos pais?**

**AP:** Que os pais nos tenham dito a nós, não. Nunca se queixaram de nenhum dos serviços que a empresa prestou cá.

**LC:** **Nesta segunda fase eu tenho nove fatores e primeiro vou perguntar se considera que a Baby Sisters consegue providenciar esse fator. Depois vou pedir que avalie, de um a cinco, qual é o nível de confiança que este fator transmite ao hotel, independentemente da sua opinião sobre a Baby Sisters. Um fator até pode ser importante e não lhe transmitir confiança. Passando aos fatores... Na sua opinião, a Baby Sisters providencia um contacto frequente e profundo com o hotel, através de telefonemas, e-mails e reuniões?**

**AP:** Sim, sim.

**LC:** **Independentemente da sua opinião sobre a Baby Sisters, de um a cinco, considera que um contacto frequente e profundo é relevante para aumentar o nível de confiança na empresa. O nível um seria “o contacto não interfere no aumento de confiança que o hotel tem na empresa” e um cinco seria “o contacto é um fator decisivo para aumentar a vossa confiança na empresa”.**

**AP:** Hum... sim, quatro.

**LC:** **A Baby Sisters responde rápida e apropriadamente às necessidades do hotel?**

**AP:** Mais ou menos, porque às vezes a resposta não é assim tão rápida.

**LC:** **Independentemente da forma como avaliou, qual o nível de confiança que este parâmetro transmite ao hotel?**

**AP:** Se a resposta fosse rápida dava-nos mais confiança. Quatro.

**LC:** O hotel considera que tem importância como cliente da Baby Sisters?

**AP:** Sim.

**LC:** Avaliando de um a cinco, considera que ter importância como cliente importante para aumentar o nível de confiança que o hotel tem na empresa?

**AP:** Sim, quatro.

**LC:** Estão satisfeitos com a escolha das babysitters?

**AP:** Sim.

**LC:** Avaliando de um a cinco, considera que uma cuidada seleção das babysitters aumenta a confiança que o hotel tem na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?

**AP:** Sim, cinco.

**LC:** O hotel tem acesso às informações das babysitters na medida que considera adequada, ou seja, o CV, entre outros?

**AP:** Sim, costumam mandar sempre.

**LC:** De um a cinco, considera que ter acesso a estas informações é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa?

**AP:** Sim, é um cinco. É muito bom porque os clientes gostam de ver as informações e até nós.

**LC:** E normalmente só dão as informações aos pais se eles pedirem ou se mostram sempre.

**AP:** A empresa envia sempre e eu acho por bem, quando marcam comigo, mostrar para o cliente ter mais informações sobre a pessoa que vai tomar conta dos filhos.

**LC:** Estão satisfeitos com as atividades, com a forma como são realizadas e com a interação das babysitters com as crianças?

**AP:** Daquilo que eu tenho visto aqui, sim.

**LC:** Avaliando de um a cinco, considera que uma ponderada escolha de atividades, uma apropriada execução e uma boa interação entre as babysitters e as crianças aumenta a confiança do hotel na empresa?

**AP:** Quatro.

**LC:** Na sua opinião, considera que a oferta de serviços da Baby Sisters poderia ser melhorada de alguma forma? Está adaptada ao hotel?

**AP:** Sim, poderia ser melhorada. Não sei se é por estarmos no Algarve ou não... Eu acredito que em Lisboa, quando no *flyer* indicam que as babysitters falam mais de dez línguas, seja verdade. Mas cá já houve situações em que acabaram por falhar. Ou em relação à língua, por não terem uma babysitter disponível para certa língua, ou em relação ao autismo.



**LC: Informaram que o cliente era de uma certa nacionalidade e não foi possível encontrarem ninguém?**

**AP:** Sim, sim, ligamos antes a informar. Por exemplo no caso da criança com autismo foi-me dito que sim, que tinham uma babysitter que podia vir e depois, em cima da hora, já foi mais complicado arranjar babysitter. Por isso acho que era uma questão a melhorar, cá no Algarve. Na minha opinião, se diz num *flyer* devia abranger todos os locais onde atuam.

**LC: Considera que ter uma oferta adaptada aumenta a confiança que o hotel tem na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?**

**AP:** Se o aspeto fosse melhorado trar-nos-ia muita confiança. Avalio num cinco.

**LC: Os seguros garantidos pela Baby Sisters estão ao nível pretendido?**

**AP:** Mais uma vez, poderá falar com a minha chefe para perceber melhor esse assunto e complementar certas questões.

**LC: Em relação ao preço, na sua opinião, a Baby Sisters tem uma boa relação qualidade/preço?**

**AP:** Sim, acho que não difere muito do que é justo.

**LC: Avaliando de um a cinco, considera que uma relação qualidade/preço justa aumenta a confiança entre o hotel e a empresa?**

**AP:** Sim, se calhar um três.

**LC: Sem ser estes, existem outros mecanismos que a Baby Sisters tenha e que seja positivo para a confiança?**

**AP:** Acho que referimos tudo na conversa.

**LC: Lembra-se de outros mecanismos que poderiam existir na relação com a empresa?**

**AP:** Não temos razão de queixa, à exceção daqueles pontos que eu lhe disse, porque no Algarve acho que ainda falta qualquer coisa que aumente a parte da confiança, não dos clientes, mas da nossa parte. Era preciso que houvesse mais amplitude a nível de línguas e mesmo casos especiais como o autismo, porque o cliente está à espera de que nós lhe demos uma resposta e depois acabamos por ficar um pouco na incerteza, porque acabam por demorar a responder. Mas quando ligamos, está tudo bem, a Margarida tenta devolver o mais depressa possível... A nível de *website* está fácil, é fácil para nós pedir um serviço de babysitting. Acho que a única situação que é um ponto negativo é a parte de não haver tanto leque de babysitters no Algarve que possa suprimir as necessidades dos nossos clientes. Por exemplo, na situação do autismo foi comunicado com antecedência que haveria a possibilidade. O cliente pediu-me para perguntar antes e a Baby Sisters disse-me que sim, que tinham babysitters habituadas a trabalhar com crianças com autismo, mas depois quando chegou a hora em que o cliente marcou, já foi

mais complicado... Eu acho que, em Lisboa, é mais fácil, há muito mais pessoas. Aqui acho que deviam desenvolver um bocado mais esse tipo de situações, de necessidades que os clientes tenham. De resto, não há mais nada a sugerir.

Subsequently, Anaísa Jóia, the Kids Club Coordinator, directly complement some questions that could not be fully answered previously.

LC = Laura Cordeiro (interviewer)

AJ = Anaísa Jóia (interviewee 7)

Day & Hour: 2020, February 24 at 11 a.m.

Portuguese transcription:

**LC: Qual é a sua função no hotel?**

**AJ:** Eu sou coordenadora do kids club.

**LC: Trata de todo o processo do kids club e da parte da solicitação de babysitting, é isso?**

**AJ:** Sim, quanto ao babysitting apenas fazemos o contacto entre a Baby Sisters e os clientes. Sugerimos ao cliente, fazemos a inserção dos dados através da plataforma da empresa e depois a empresa faz a contratação consoante o pedido feito.

**LC: Há quanto tempo trabalha no hotel?**

**AJ:** Eu trabalho há quase onze anos.

**LC: Na procura de empresas de cuidados de crianças quais os aspetos que considera mais importantes?**

**AJ:** Para a contratação desse tipo de empresas... têm de estar licenciadas, ter uma licença de trabalho na área; procuramos que nessas empresas haja um número de babysitters, pelo menos, que tenha algum tipo de relação ou algum tipo de trabalho relacionado com crianças; que tenham, em termos de preparação... por exemplo, se tiverem primeiros socorros é uma prioridade, porque é algo essencial hoje em dia, mesmo para nós que trabalhamos num kids club; e conhecimento de línguas, porque aqui no hotel têm de ser pelo menos bilingue.

**LC: Quais são os aspetos diferenciadores do serviço da Baby Sisters?**

**AJ:** A facilidade de reserva e os preços oferecidos, porque temos outras empresas que também nos contactam e nós fazemos a relação de preços e se for em termos de qualidade/preço melhor para nós, temos isso em consideração para o contrato. Também a facilidade de contacto através da plataforma e a facilidade de contacto diretamente com as pessoas da empresa.

**LC: Quando fala em facilidade de contacto, está a referir-se à disponibilidade de babysitters, arranjam rapidamente para os dias que os clientes pedem, ou tem a ver mais com o contacto com a empresa?**

**AJ:** Também tem a ver com a disponibilidade, se nós víssemos que começavam a falar em termos de disponibilidade, aí procuraríamos outra empresa.

**LC:** **Quais são os aspetos mais vantajosos ao possuir esta parceria, quando comparado com a contratação de babysitters independentemente, ou seja, ser alguém do hotel a prestar este serviço de babysitting aos clientes?**

**AJ:** Nós já tivemos esse serviço, mas em termos de seguros, a própria babysitter teria de ter uma licença, ou seja, estar registada com essa atividade nas finanças, por exemplo, e ter um seguro pessoal para estar assegurada, porque as pessoas têm de estar asseguradas para trabalhar no hotel. Nós já tivemos esse serviço, mas optámos por fazer um serviço com a empresa externa, por causa desses motivos, também.

**LC:** **Por isso, na sua opinião, os seguros garantidos pela Baby Sisters estão ao nível que pretendem ou falta alguma coisa?**

**AJ:** Quanto aos seguros, desde que esteja assegurado de forma a proteger a própria babysitter, nós não temos exigência de nenhum seguro específico. Tem de estar mesmo asseguradas, porque caso aconteça alguma situação, o hotel não se pode responsabilizar nem por uma empresa externa.

**LC:** **E se tivesse de avaliar de um a cinco, considera que garantir seguros apropriados é relevante para aumenta o nível de confiança que o hotel tem na empresa?**

**AJ:** Sim, um cinco.

**LC:** **Quero também saber a sua opinião sobre o que poderia melhorar no serviço. A Adriana tinha falado no número de babysitters ser reduzido aí no Algarve, lembra-se de mais alguma coisa?**

**AJ:** Sim, exatamente, a única coisa que precisam é ampliar o número de babysitters contratadas, porque torna-se muito complicado. Há clientes que pedem mais em cima da hora e não havendo um leque muito grande na empresa de babysitters aqui no Algarve, é difícil garantir o serviço ao cliente. Apesar de nós avisarmos que o pedido tem de ser feito com 24 horas de antecedência, nós sabemos que acontecem sempre essas situações e essa é uma lacuna que necessita de ser preenchida.



**Annex K** - Interview by phone with Jupiter Albufeira Hotel.

LC = Laura Cordeiro (interviewer)

RG = Ricardo Gonçalves (interviewee 8)

Day & Hour: 2020, March 10 at 10 a.m.

Portuguese transcription:

**LC: Qual é a sua função no hotel?**

**RG:** Sou chefe de receção.

**LC: Há quanto tempo trabalha no hotel?**

**RG:** O Jupiter abriu em 2018, mas eu já estava cá antes, no tempo do hotel Montechoro.

**LC: Qual é o número de trabalhadores do Jupiter Albufeira?**

**RG:** Entre os 250 e os 280.

**LC: O hotel está aberto desde 2018, foi isso que disse?**

**RG:** Sim, desde 2018.

**LC: Há quanto tempo o hotel trabalha com a empresa Baby Sisters?**

**RG:** Foi só no último ano, 2019.

**LC: A Baby Sisters trabalha com o Jupiter Lisboa e com o Jupiter Albufeira, mas há mais 2 hotéis aí no Algarve, certo?**

**RG:** Temos o Jupiter Marina que é um hotel sazonal, só que é só para adultos, por isso não faz sentido. Depois em Portimão temos o Jupiter Algarve, eu penso que não trabalham com esta empresa.

**LC: Na procura de empresas de cuidados de crianças quais os aspetos que consideram mais importantes?**

**RG:** Pessoas qualificadas. Como eu lhe disse, eu já trabalho há muitos anos nesta área e antes não havia muito este tipo de empresas. Havia pessoas que faziam esse serviço, mas não havia empresas. O cliente pede à receção e nós contactamos a empresa. Ao contactarmos, a empresa envia um e-mail com o currículo da pessoa que vem, com o nome, foto, todas as informações. É um serviço personalizado.

**LC: Antes desta parceria com a Baby Sisters existia alguma outra empresa ou só começaram o babysitting em 2019 com esta?**

**RG:** Não, só esta. Quando abrimos não tínhamos nenhum serviço destes.

**LC: Depois sentiram necessidade de ter....**

**RG:** Exatamente, em 2019.

**LC: Têm só o serviço de babysitting no quarto ou também têm entretenimento, ou seja, um kids club...?**

**RG:** Não, não. Isso é outra parte. O que me estou a referir é mesmo babysitting que o cliente requer para que fique com a criança no quarto em horas de jantar ou quando querem sair, fica ao critério do cliente. O hotel está equipado com um kids club, temos uma equipa de animação. O kids club só é autorizado a partir dos 4 anos.

**LC: O kids club é próprio do hotel, com trabalhadores do hotel?**

**RG:** Sim, exato, é uma equipa do hotel.

**LC: A Baby Sisters também tem esse tipo de entretenimento. Como já têm, não sentem necessidade de ter esse serviço?**

**RG:** Pois. A Baby Sisters usamos para tomar conta de crianças de outras idades, porque está mesmo estipulado que só a partir dos 4 anos é que podem ir para o kids club, para ficarem independentes.

**LC: Por isso quem requer este serviço de babysitting são pais que têm crianças com uma idade inferior a 4 anos?**

**RG:** Sim, sim. Não quer dizer que se alguém quiser sair para jantar ou ir à discoteca, que tenha crianças mais velhas não peça, requerem na mesma.

**LC: Mas se tivesse de dizer uma média, seriam crianças mais pequenas?**

**RG:** É mais para mais pequenas, sim.

**LC: Sente que as famílias com crianças, em geral, aderem a este serviço de babysitting? É um serviço procurado? Qual é a regularidade com que contactam a empresa?**

**RG:** Eu posso falar-lhe na minha experiência aqui. Antigamente havia mais pedidos. Tem a ver com o conceito do hotel. Antes o conceito era quartos com pequeno almoço e talvez alguns clientes com meia pensão. Neste momento é tudo incluído, por isso as famílias quando vêm para cá têm tudo incluído, desde o alojamento, todas as refeições, diversões e espetáculos. Ficam mais tempo dentro do hotel. Se fossem sair...

**LC: Ah! Por isso não precisam tanto deste tipo de serviços.**

**RG:** Exato.

**LC: Sabemos que os hotéis têm épocas, na época baixa têm menos clientes. Mas com as famílias que têm no hotel, costumam fazer pedidos à Baby Sisters semanalmente, mensalmente...**

**RG:** Depende. Chegamos a ter 400 crianças aqui.

**LC: Por exemplo, nessas alturas, há muita requisição pela Baby Sisters?**

**RG:** Há um ou outro. Com o número de crianças que há no hotel, era para haver mais.

**LC: Estou a perceber. É devido a essa questão que falou... das famílias ficarem muito tempo no hotel e não precisarem.**

**RG: É isso mesmo.**

**LC: Quais são, na vossa perspetiva, os fatores diferenciadores da Baby Sisters? Para além da qualificação, que já referiu.**

**RG: Quando é solicitado, a empresa tem o cuidado de saber qual é a nacionalidade. Imagine, se é uma criança francesa vem alguém que sabe falar com ela. Terem um serviço mais personalizado.**

**LC: Quais serão os aspetos mais vantajosos ao possuir esta parceria, comparado com ser alguém aí do hotel que faça esse tipo de serviços?**

**RG: Eu penso que uma das vantagens para o hotel é a nível de responsabilidade, de seguro. Imagine que acontece alguma coisa, se não for o seguro do hotel a ser acionado, é o seguro da empresa de babysitting. Se for outra pessoa não tem esse resguardo do seguro. É bom a nível de segurança neste aspeto. Qualquer acidente que haja, vamos averiguar o que se passou e estamos perante uma pessoa que é qualificada, que é representada por uma empresa.**

**LC: Sente que as atividades da Baby Sisters estão bem articuladas com as restantes atividades do hotel? Quando uma babysitter se dirige aí ao hotel, há algum tipo de problema ou considera que está tudo bem?**

**RG: Geralmente são solicitadas para o quarto, por isso nem circulam com as crianças pelo hotel.**

**LC: De que forma divulgam o serviço de babysitting? É mais no check-in, os pais é que perguntam, ...?**

**RG: No kids club há informação e no diretório. Está indicado que, se precisarem desse serviço, dirigem-se à receção.**

**LC: Considera que existe algo que poderia ser melhorado? Têm alguma crítica por parte dos pais?**

**RG: Não, até agora está tudo bem.**

**LC: Passando para a segunda parte, eu tenho um conjunto de nove fatores e primeiro vou perguntar se a Baby Sisters consegue providenciar esse fator. Depois vou pedir que avalie, de um a cinco, qual é o nível de confiança que o fator transmite ao hotel. Um fator pode ser importante e não lhe transmitir confiança. Eu estou apenas a avaliar a confiança. O primeiro fator é o contacto entre a Baby Sisters e o hotel. Considera que a Baby Sisters providencia um contacto frequente e profundo com o hotel, através de telefonemas, e-mails e reuniões?**

**RG:** Sim, considero.

**LC:** De um a cinco, considera que um contacto frequente e profundo é relevante para aumentar o nível de confiança do hotel na empresa.

**RG:** Como houve. Nós tivemos alguém da empresa que possivelmente deve passar pelos hotéis, porque esteve a falar comigo e fez um inquérito. Perguntou se estávamos a gostar, se estava a funcionar, se estava tudo bem.

**LC:** E considera que lhe traz confiança...?

**RG:** Sim, mostra que estão preocupados.

**LC:** Se tivesse de avaliar de um a cinco o nível de confiança que lhe transmite?

**RG:** Quatro.

**LC:** Passando para outro fator. Considera que a Baby Sisters responde rápida e apropriadamente às necessidades do hotel?

**RG:** Sim.

**LC:** Avaliando de um a cinco, qual o nível de confiança na empresa que este parâmetro transmite ao hotel?

**RG:** Cinco, é importante.

**LC:** O hotel considera que tem importância como cliente da Baby Sisters?

**RG:** Essa parte não sei responder.

**LC:** Em relação à escolha das babysitters, estão satisfeitos?

**RG:** Sim. Não somos nós que fazemos a escolha, a empresa é que sugere. De tudo o que foi escolhido até agora, não temos nada a dizer.

**LC:** Independentemente desta avaliação, considera que o facto deste tipo de empresas ter uma cuidada seleção das babysitters aumenta a confiança que o hotel tem na empresa? O nível um seria “a forma de seleção não aumenta a confiança que o hotel tem na empresa” e um cinco seria “a forma de seleção aumenta bastante a confiança que o hotel tem na empresa”.

**RG:** Penso que aumenta bastante, cinco.

**LC:** Em relação ao acesso às informações das babysitters, tinha falado do acesso ao CV, à formação delas.... Considera que têm acesso a este tipo de informação na medida adequada?

**RG:** Sim.

**LC:** Avaliando de um a cinco, considera que quando este tipo de empresa lhe dá o acesso a estas informações é relevante para aumentar a confiança do hotel na empresa?



**RG:** Claro que aumenta, sim, dou cinco. Quanto mais informação nós temos sobre quem vem, melhor. Preocupem-se se correu tudo bem também é importante.

**LC:** **Estão satisfeitos com as atividades e com a forma como as babysitters interagem com as crianças? Como estamos a referir-nos a babysitting, se calhar será mais a opinião dos pais.**

**RG:** Não houve nenhum comentário negativo por parte dos pais.

**LC:** **Avaliando de um a cinco, considera que uma boa interação entre as babysitters e as crianças é relevante para aumentar a confiança que um hotel pode ter neste tipo de empresas de cuidado de crianças?**

**RG:** Sim, cinco.

**LC:** **Quanto ao serviço, considera que a oferta de serviços da Baby Sisters poderia ser melhorada de alguma forma? Está adaptada ao hotel?**

**RG:** Está adaptada ao hotel, é um hotel familiar. Penso que a melhor forma é a responsabilidade passar pela empresa, a partir do momento em que o hotel tem confiança nessa empresa.

**LC:** **Avaliando de um a cinco, considera que ter uma oferta, um serviço adaptado ao hotel aumenta a confiança que o hotel tem na empresa que está a prestar o serviço de cuidado de crianças?**

**RG:** Sim, quatro.

**LC:** **Relativamente aos seguros, os seguros garantidos pela Baby Sisters estão ao nível que pretendem?**

**RG:** Estão. A partir do momento em que é contratada a empresa, a parte dos seguros fica à responsabilidade dessa mesma empresa.

**LC:** **Avaliando de um a cinco, considera que garantir seguros apropriados é relevante para aumentar a confiança que o hotel tem na empresa?**

**RG:** Claro, sim, cinco.

**LC:** **Em relação ao preço, considera que a Baby Sisters tem uma boa relação qualidade/preço?**

**RG:** Sim, está dentro do normal que se pratica.

**LC:** **Avaliando de um a cinco, ter uma boa relação qualidade/preço ou uma relação qualidade/preço justa aumenta a confiança que o hotel tem na empresa?**

**RG:** Sim, cinco.

**LC:** **Para além destes, existem outros mecanismos que vos transmitem confiança? Algo que a Baby Sisters faça que seja importante para vos transmitir confiança. Lembra-se de mais alguma coisa que não tenha sido referido?**

**RG:** Acho que foi referido tudo. A babysitter chega ao hotel, dirige-se à receção, é preenchido um formulário, desde a hora que entrou até que sai.

**LC:** Acha que poderiam existir outros mecanismos ou algo a melhorar na empresa, para melhorar a vossa relação?

**RG:** Não houve grande fluxo, mais pedidos em julho e agosto... Para a dimensão do hotel e considerando as crianças que estiveram cá hospedadas não houve assim muitos pedidos para avaliarmos melhor.

**Annex L - Baby Sisters' application form.**

**APPLICATION FORM**



**Child(ren) name(s)** \_\_\_\_\_

**Parents or tutors names** \_\_\_\_\_

**Date of birth** \_\_\_\_\_ **Age** \_\_\_\_\_ **Nationality** \_\_\_\_\_

**Spoken languages** \_\_\_\_\_

**Tutor contact number** \_\_\_\_\_

**Tutor contact address** \_\_\_\_\_

Additional information	
<b>Allergies</b>	
<b>Dietary restrictions</b>	
<b>Other information</b>	

Service Date: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Room no: \_\_\_\_\_

Start: \_\_\_\_\_ h \_\_\_\_

Babysitter signature

\_\_\_\_\_

Finnish: \_\_\_\_\_ h \_\_\_\_

Babysitter signature

\_\_\_\_\_

Total Amount: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ €



**Annex M** - Expressions applied by hotels' representatives to describe Baby Sisters with the correspondent number of times these were expressed.

<b>Words</b>	<b>Times expressed</b>
Curriculum; CV	7
Information	5
Quality	4
Availability	4
Contact	4
Knowledge	3
Professionalism	3
Languages	3
Insurance	3
Friendly	2
Trust	2
Training	2
Qualification; Qualified	2
Responsiveness	2
Nationality	2
Quality/Price; Fair price	2
Punctual	1
Credibility	1
Core business	1
Structure	1
Safety	1
Studies in the area	1
Background to deal with children	1
Work related to children	1
Certificates	1
Effort to respond	1
Preoccupation	1
Proactive	1
Improve	1
Concern	1
Presence	1
Inquiry	1
Worrying	1
Anticipating customer needs	1
Flexibility	1
Adjust	1
Personalized service	1
Legal requirements	1
Licensed	1