



Recursos formativos área de competência 5 **Estratégia de** **internacionalização**

desenvolvido por **UM**



Cofinanciado pela
União Europeia

Recursos formativos: **introdução**

Dirigido a:

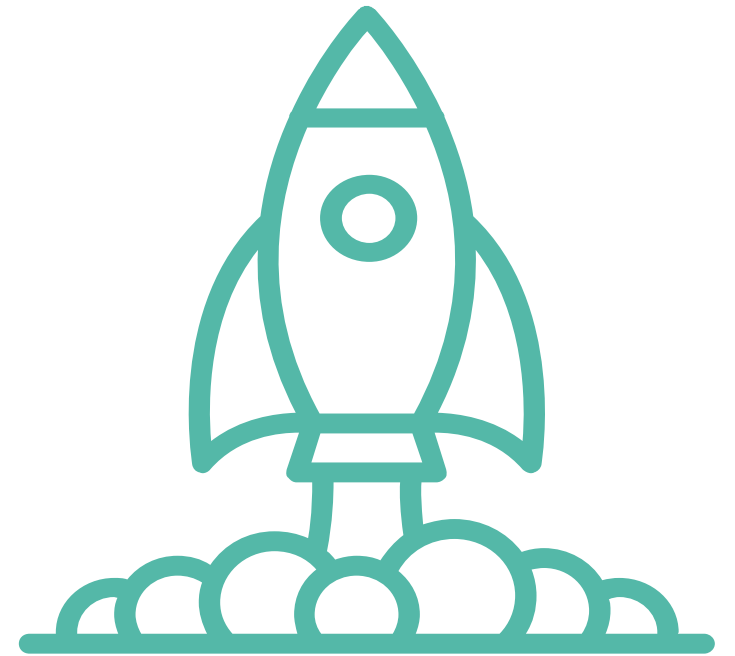
- **consultores de turismo sustentável**
- **prestadores de Ensino e Formação Profissional (EFP)**
- **pequenos operadores de turismo**

Disponibiliza um conjunto de oito recursos formativos combinados para apoiar o turismo e o desenvolvimento local, através da promoção do uso sustentável e eficiente dos recursos naturais, culturais e económicos nas regiões com cursos de água.



estratégia de internacionalização: sobre a área de competência 5

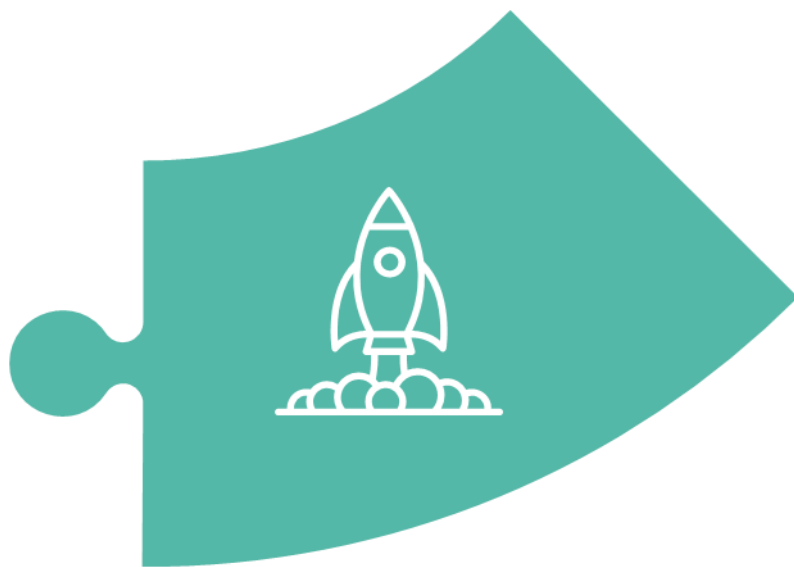
No contexto do setor do turismo, a internacionalização significa conceber um produto ou um serviço que vá ao encontro das necessidades das pessoas com diferentes antecedentes culturais. Inclui estar familiarizado com os valores e comportamentos de vários públicos-alvo. A internacionalização também se alarga ao trabalho em rede e à colaboração entre os diferentes *stakeholders*, visando melhorar o desempenho de uma forma sustentável. Esta área de competência descreve os conhecimentos, as aptidões e as atitudes que o consultor de turismo sustentável deve adquirir e desenvolver para orientar os pequenos operadores de turismo nas regiões com cursos de água na implementação eficiente de estratégias de internacionalização, considerando as práticas de gestão sustentáveis.



estratégia de internacionalização: nesta área de competência aprenderá a

- definir internacionalização no contexto do turismo sustentável;
- enumerar as vantagens e desvantagens da internacionalização para os pequenos operadores de turismo ;
- identificar os elementos-chave para uma estratégia de internacionalização;
- selecionar as melhores práticas de casos de internacionalização de operadores de turismo;
- avaliar as melhores práticas de casos de internacionalização de pequenos operadores de turismo e propor melhorias;
- orientar os pequenos operadores de turismo na criação de um plano de internacionalização, considerando as práticas de gestão sustentáveis;
- supervisionar os pequenos operadores de turismo na implementação da estratégia de internacionalização, incluindo práticas de gestão sustentável.

Área de competência 5: **orientação**



Nesta secção, pode encontrar conteúdos baseados no saber, com informação-chave fatural e conceptual sobre os temas abrangidos pela área de competência de **estratégia de internacionalização**.

A internacionalização significa fornecer um **produto ou serviço, que seja adequado aos utilizadores de vários países e origens culturais**. Alguns exemplos incluem traduções linguísticas, diferentes tipos de tomadas elétricas, adaptação da oferta às restrições alimentares culturais, permitir o pagamento em diferentes moedas, mostrar unidades métricas ou imperiais e vários formatos de datas.

Internacionalização

A **internacionalização pode também significar** atrair parceiros e investimentos estrangeiros, a transferência de conhecimentos e tecnologias, a exportação e importação de produtos e serviços e a integração de empresas em cadeias de valor globais. As empresas interessadas na internacionalização têm de ser flexíveis e conscientes das potenciais barreiras comerciais e restrições à circulação de pessoas.

Internacionalização

Independentemente da dimensão da empresa, algumas formas práticas de alcançar a internacionalização incluem a **realização de pesquisas de mercado, a melhoria da visibilidade internacional, visitas a feiras e eventos empresariais e a garantia de condições favoráveis para potenciais parceiros.** Além disso, algumas novas formas incluem, também, a tecnologia digital e a introdução de conteúdos digitais, juntamente com novos modelos empresariais sustentáveis, como a economia circular e o *design* ecológico.

Iniciar a internacionalização

Algumas **potenciais vantagens** da internacionalização correspondem a novos e alargados mercados, maior lucro e crescimento empresarial, uma rede mais ampla para colaboração, novos conhecimentos e inovação, diversificação de receitas e investimentos estrangeiros adicionais. Contudo, a internacionalização pode também ser acompanhada de **desvantagens**, tais como riscos financeiros, custos de investimento adicionais, qualidade reduzida, não cumprimento de leis, degradação ambiental e insensibilidade cultural.

As vantagens e as desvantagens da internacionalização

No contexto das operações comerciais, estratégia pode significar um **plano geral para atingir um objetivo específico**. Geralmente, a estratégia especifica como utilizar recursos limitados para atingir o objetivo desejado. Trata-se de desenvolver um procedimento padronizado eficaz, que aumentará as hipóteses de sucesso a longo prazo.

Estratégia

Normalmente, planeamento estratégico significa **produzir um documento para formular o processo, com o qual se pretendem alcançar os objetivos desejados**. Pode ser uma atividade individual ou colaborativa. Nada é garantido, mas a probabilidade de sucesso aumenta quando o documento explica o contexto e estabelece os objetivos, descreve as ações necessárias e o calendário e prevê a mobilização de recursos e indicadores de monitorização.

Planeamento estratégico

Quando se inicia o planeamento estratégico da internacionalização, é aconselhável considerar **quatro elementos fundamentais** (Porter, 1980):

1. Valores pessoais;
2. Pontos fortes e fracos da empresa;
3. Expetativas mais amplas da sociedade
4. Oportunidades e ameaças do setor.

Todos se baseiam em pesquisas com o método introspetivo, estudos do setor, pesquisa de mercado, relatórios da organização, entrevistas, análise da concorrência, etc.

Iniciar o planeamento estratégico

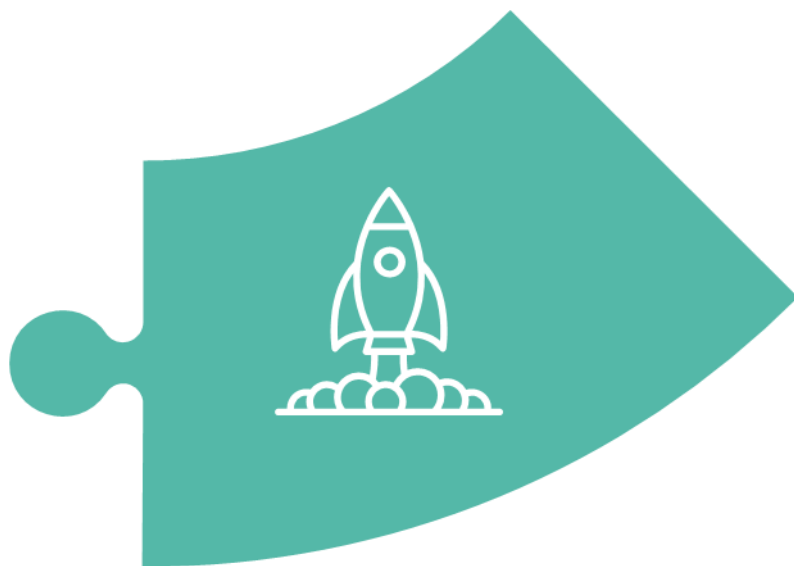
Também é conhecido como **plano de *marketing* internacional**. É geralmente considerado como um esforço determinado de uma grande empresa. Contudo, num mundo globalizado, é quase inevitável também para as pequenas e médias empresas. Pode ser considerado como um guia personalizado para alargar as operações comerciais fora do mercado doméstico. O plano é complexo, uma vez que apoia o processo de tomada de decisões, incluindo a escolha de quais os mercados a explorar e como fazê-lo.

Estratégia de internacionalização

O *marketing* corresponde a uma parte fundamental das operações comerciais, especialmente no contexto da internacionalização. A fim de produzir um plano de *marketing* abrangente e eficaz, é útil fazer referência a um *marketing mix*, o qual abrange quatro pilares (4 P): 1. **Produto** (definir a originalidade: mais atrativo, amigo do ambiente); 2. **Preço** (determinar valor aceitável: qualidade superior - *premium*, com desconto, pacote de negócios); 3. **Local** (decidir sobre a distribuição: *website*, aplicação, agências de viagens) e 4. **Promoção** (adaptar meios de comunicação social: redes sociais para jovens, brochuras para seniores).

Marketing mix

Área de competência 5: **tutoriais**



Nesta secção, pode encontrar um conjunto de cartões de tarefa autoexplicativos, especificamente concebidos para fornecer desafios do mundo real e informações práticas para desenvolver as suas competências em **estratégia de internacionalização**.

Cartão de tarefa 1: iniciar um processo de internacionalização

descrição

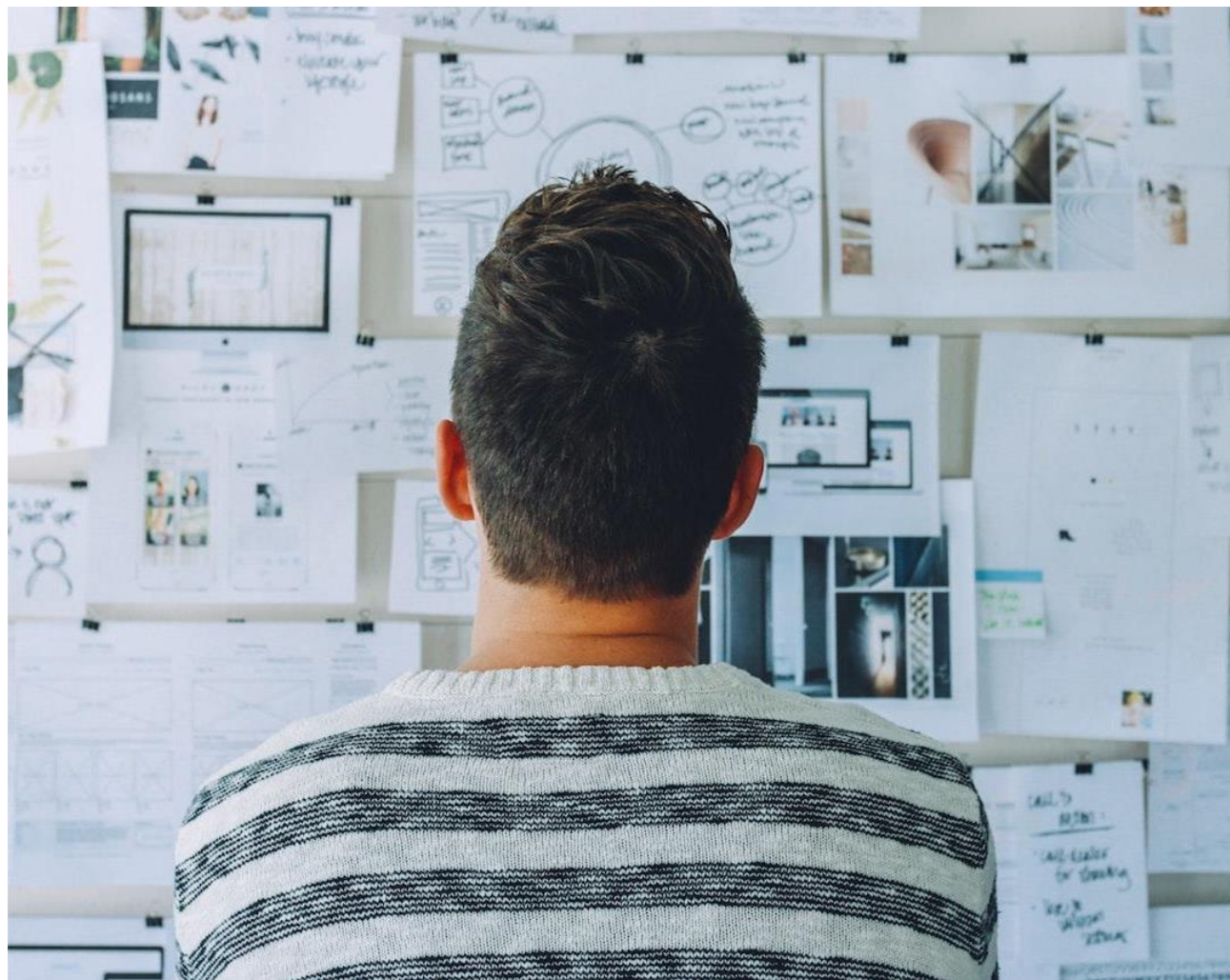
A estratégia de internacionalização deve responder a **quatro questões básicas**: porquê internacionalizar; em que mercados entrar; como entrar nesses mercados; qual é o programa de *marketing*? Este cartão de tarefa permite uma avaliação preliminar para identificar os fatores que podem influenciar o desenvolvimento do plano de internacionalização e, assim, responder à primeira pergunta. São necessárias respostas claras e sinceras para desenvolver uma boa estratégia de internacionalização. Além disso, devido à sua complexidade, é geralmente aconselhada a colaboração com os colegas de trabalho e *stakeholders*. O cartão baseia-se no portal da UE para pequenas e médias empresas do setor do turismo, o que lhes permite manter-se informados sobre a contínua transformação do setor turístico da UE.

Ação 1: pesquisar e identificar

Passo 1: aceder ao Portal de Empresas de Turismo da UE e abra o *link Marketing* do seu negócio no estrangeiro;

Passo 2: estudar o texto sobre o plano de *marketing* internacional;

Passo 3: identificar conteúdos mínimos para um plano de *marketing* internacional.



Fonte: www.pexels.com/photo/man-wearing-black-and-white-stripe-shirt-looking-at-white-printer-papers-on-the-wall-212286/

Ação 2: refletir e analisar

Passo 1: fazer uma lista de necessidades e razões para se internacionalizar;

Passo 2: iniciar uma análise SWOT da sua empresa, em termos de processo de internacionalização, com uma ferramenta online de análise SWOT;

Passo 3: comparar as necessidades e razões com o conteúdo da análise SWOT.



Fonte: www.pexels.com/photo/ethnic-female-employee-writing-list-in-notepad-5999834/

Ação 3: comunicar e incrementar

Passo 1: identificar colegas de trabalho e *stakeholders* relevantes para o processo de internacionalização;

Passo 2: apresentar-lhes os resultados da ação 2 e pedir *feedback*;

Passo 3: incorporar comentários e sugestões úteis num mapa mental conciso.



Fonte : www.pexels.com/photo/people-in-the-office-discussing-a-project-7688336/

Este cartão de tarefa guiou-o através do portal da UE e permitiu-lhe **descobrir passos básicos para preparar uma estratégia de internacionalização ou um plano de *marketing* internacional**. Uma vez que as pessoas são guiadas nas suas ações pelas necessidades pessoais, é muito útil considerá-las cuidadosamente na fase inicial. Irão motivá-lo quando os contratempos surgirem. Para além das necessidades individuais da empresa, é necessário estar familiarizado com a sua empresa e uma análise SWOT preliminar possibilita-o. É expectável que os resultados de um mapa mental mostrem porque precisa de internacionalizar as suas operações comerciais e a viabilidade desse processo, considerando a situação da sua empresa.

resumo

Cartão de tarefa 2: desenvolver competências empresariais internacionais com ferramentas online gratuitas

descrição

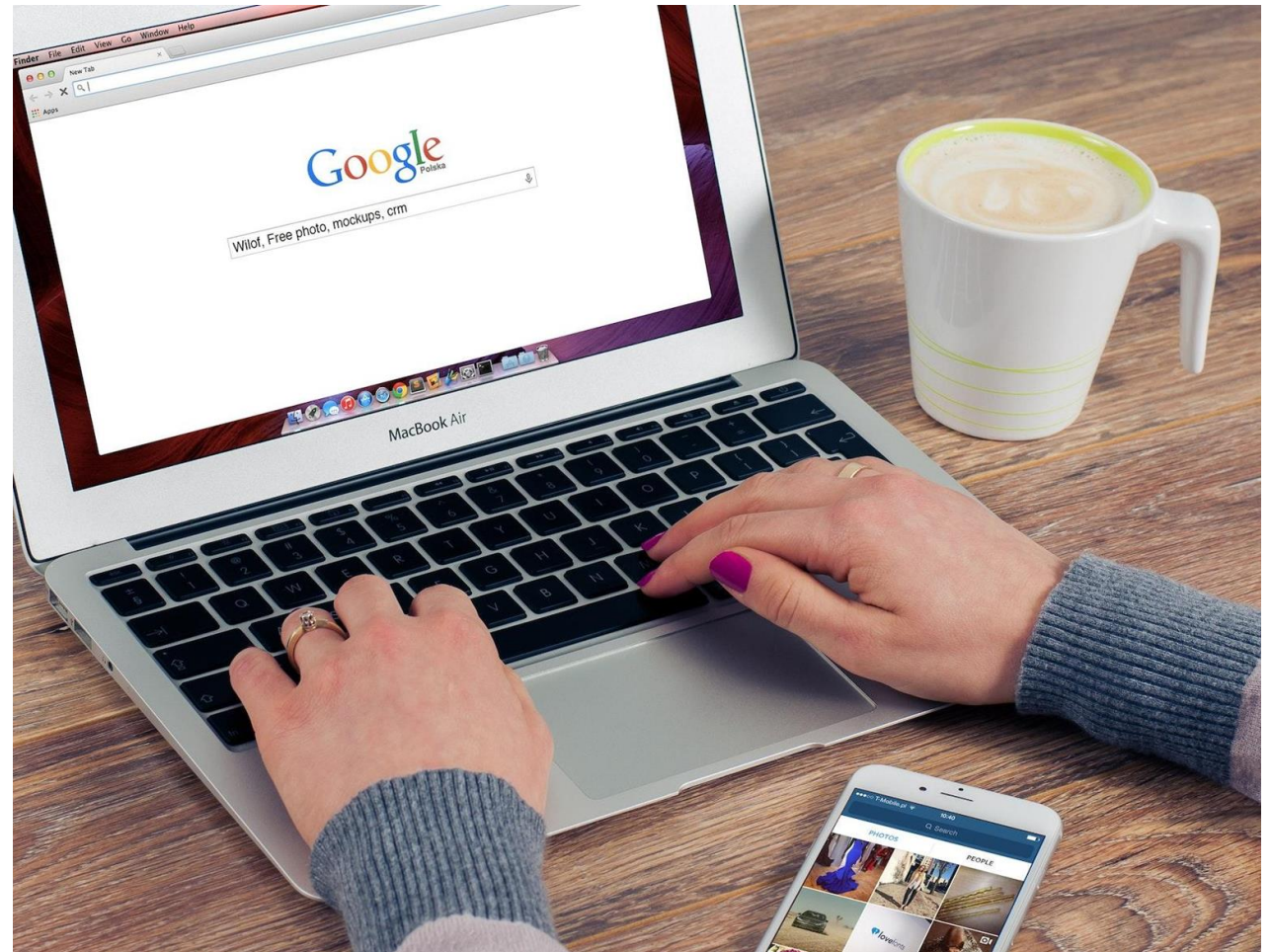
Com a ajuda do cartão de tarefa 1, **descobriu qual a situação atual da sua empresa (análise SWOT) e para onde pretende ir (necessidades e razões para se internacionalizar)**. O cartão de tarefa 2 centra-se **na forma como pode alcançar esse objetivo**. Especificamente, como aperfeiçoar certas competências para desenvolver um enquadramento para uma boa estratégia de internacionalização. Com a ajuda de ferramentas online gratuitas, pode obter outras perspetivas sobre formas de desenvolver as suas competências empresariais e utilizá-lo para o processo de internacionalização.

Ação 1: pesquisar no Google

Passo 1: visitar o Google Market Finder, clicar em Comece e teste a sua preparação para a exportação;

Passo 2: colar o *link* do seu website e responder às perguntas;

Passo 3: analisar os resultados ao expandir os separadores e clicar em “Obter o seu relatório completo”.



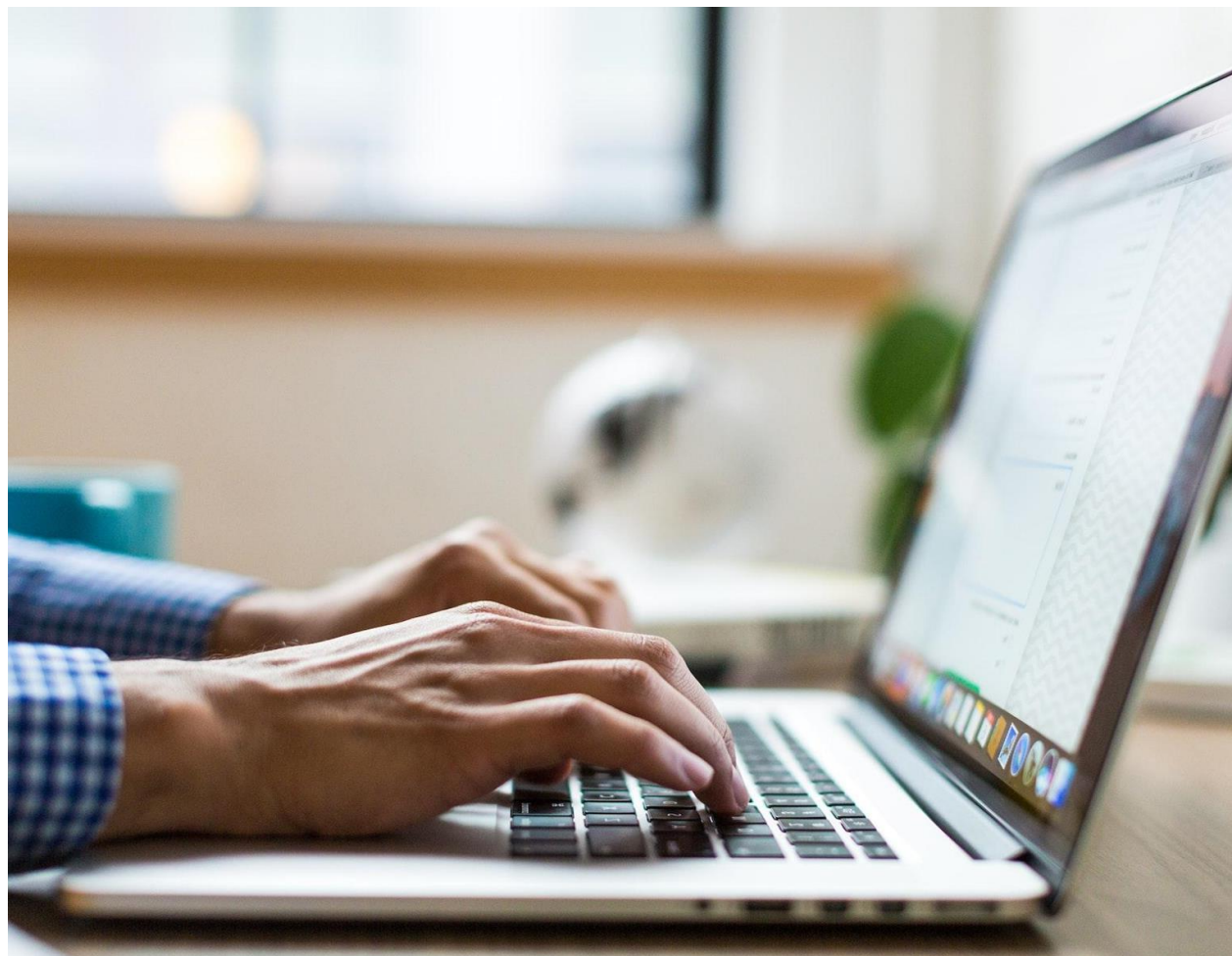
Fonte: www.pexels.com/photo/coffee-apple-iphone-smartphone-38547/

Ação 2: explorar e descobrir

Passo 1: visitar o Google Market Finder, clicar em Comece e observe em novos mercados;

Passo 2: colar o *link* do seu website e adicionar as três ou quatro categorias mais adequadas para a sua empresa;

Passo 3: analisar os resultados, clicando em “Registrar-se com o Google” e fornecer informações adicionais.



Fonte: www.pexels.com/photo/person-using-macbook-374720/

Ação 3: encontrar e adaptar

Passo 1: destacar os pontos fracos da Ação 1 e as potenciais vantagens comerciais da Ação 2;

Passo 2: navegar pela Google Digital Garage e pelo Think with Google;

Passo 3: encontrar um curso e uma ferramenta específicos e utilizá-los para abordar as vantagens e as desvantagens.



Fonte: www.pexels.com/photo/an-elderly-man-using-a-tablet-5708215/

O cartão de tarefa guiou-o através de ferramentas online gratuitas úteis para avaliar o estado atual de internacionalização de uma empresa. O relatório mostrou-lhe a sua preparação para se internacionalizar e algumas características específicas das suas operações comerciais internacionais. No entanto, deve ser utilizado como ponto de partida para melhorar. Outras ferramentas apresentadas no cartão de tarefa permitem-lhe encontrar os mercados internacionais mais adequados e, ainda mais importante, obter conhecimentos e desenvolver as competências necessárias para uma empresa internacionalizada de sucesso. Combinando estes resultados com o cartão de tarefa 1, deverá obter um bom enquadramento para a sua estratégia abrangente de internacionalização.

resumo

Área de competência 5: **recursos práticos**



Nesta secção, pode encontrar situações hipotéticas concebidas especificamente para ilustrar como a área de competência **estratégia de internacionalização** pode ser posta em prática por pequenos operadores de turismo.



Fonte: www.pexels.com/photo/people-setting-up-camping-tent-on-grass-field-near-body-of-water-12869181/

Cenário 1: do local para o internacional

Uma família proprietária de um parque de campismo quer internacionalizar o seu negócio, visando aumentar os seus lucros e também a consciência sobre as opções de férias amigas da natureza e de um estilo de vida sustentável. Uma vez que são completamente novos no processo de internacionalização, querem desenvolver um documento abrangente de estratégia de internacionalização, que os orientará para alcançar os seus dois objetivos.

Numa zona montanhosa protegida pelo Natura 2000 existe um **parque de campismo**, de média dimensão, que funciona há mais de 10 anos.

Os visitantes do parque de campismo são predominantemente inclinados para um **estilo de vida sustentável**. Os proprietários têm muita experiência em proporcionar férias memoráveis aos clientes, mas recentemente sentem que podem fazer mais pelo seu negócio e pela sustentabilidade.

A empresa familiar decidiu que precisa de se **expandir para mercados estrangeiros**. Desta forma, chegarão a clientes semelhantes no que respeita ao estilo de vida, mas terão de adaptar as suas operações comerciais.

Uma vez que a estratégia de internacionalização pode implicar um esforço considerável, decidem nomear um **responsável pela internacionalização**, que irá planear e gerir o processo. Concordam que o cargo é perfeito para a sua filha de 20 anos, uma vez que viajou muito e utiliza ferramentas digitais, incluindo as redes sociais, com elevada proficiência.

Para a reunião de direção seguinte, prepara uma apresentação que explica duas atividades básicas:

1. Análise da empresa: quais são as nossas capacidades, recursos e vantagens competitivas? Quais são as nossas limitações e dificuldades?
2. Análise de mercado: quais os mercados a entrar e como? Qual é a sua cultura e poder de compra? Como é que nos diferenciamos dos nossos concorrentes internacionais?

Para obter o máximo de informação possível, questiona a equipa de gestão e outros funcionários. O seu primeiro interesse é definir, com precisão, as suas capacidades, recursos e vantagens competitivas. A família pensa que deve salientar a história familiar pessoal e a experiência de 10 anos, juntamente com a natureza preservada e a cultura tradicional. Também colaboram com a comunidade local, pelo que gostariam de salientar esse facto.

Algumas das limitações e dificuldades que se tornam óbvias, após entrevistas e debates de grupo, são a **baixa capacidade de reconhecimento fora da região de origem, infraestruturas adaptadas aos consumidores, barreira linguística, gestão intuitiva não baseada na investigação, falta de digitalização e gestão de resíduos.**

Ao analisar vários recursos online, a gestora está a considerar duas abordagens para a estratégia de entrada no mercado: proximidade geográfica, que inclui países vizinhos mais familiares ou proximidade cultural, que inclui países com língua, leis e tradição semelhantes. Por agora, decide apostar nos países vizinhos, mas deixa outras opções em aberto.

A partir de muitas estratégias de entrada que descobriu, decidiu entre a abordagem *waterfall*, através da qual se entra nos mercados um a um, e a abordagem *sprinkler*, a qual defende a integração simultânea em vários mercados. chegando a vários países ao mesmo tempo. A fim de aumentar as hipóteses de sucesso, é decidido que a **abordagem *sprinkler* é mais eficaz.**

Cenário 1

Algumas medidas práticas a salientar na próxima reunião do conselho são: **alcançar três países vizinhos com alto poder de compra**, traduzir todo o material em três línguas, fornecer cursos de línguas aos funcionários, conceber um website que apresente uma história pessoal, iniciar uma campanha nas redes sociais, partilhar, semanalmente, publicações sobre o seu estilo de vida sustentável e atividades de baixo impacte, convidar especialistas para dar palestras e realizar *workshops*, recolher dados sobre a satisfação dos hóspedes, planear uma análise detalhada de mercado, participar em pelo menos duas feiras internacionais de turismo por ano, tornar-se membro da “*The Tourism Society*”, fornecer refeições vegetarianas e veganas locais, iniciar uma ação de compostagem com agricultores locais e colaborar com empresas internacionais que fazem a gestão dos resíduos.

Cenário 1: do local para o internacional

- Quais são alguns produtos ou serviços únicos que fornece e quais as vantagens de os fornecer a um mercado estrangeiro mais vasto e desconhecido?
- Se decidir internacionalizar-se, quais são algumas abordagens eficazes para chegar a novos mercados?
- Que riscos ou desafios poderá enfrentar se expandir o seu negócio para outros países?

Cenário 1: do local para o internacional

TENTE

- produzir a estratégia de internacionalização como um plano colaborativo de ação;
- definir o objetivo principal da estratégia numa única frase, de forma clara e precisa;
- utilizar ferramentas online como o Google Trends para descobrir a procura do seu produto ou serviço num país específico;
- atualizar e personalizar a estratégia à medida que o tempo passa e se recolhe nova informação.

EVITE

- utilizar estratégias de internacionalização de outras empresas semelhantes;
- utilizar práticas de gestão intuitivas, mas sim focar-se na investigação secundária extensiva e na recolha de dados específicos de fontes primárias;
- tomar decisões apressadas, optando por um processo de planeamento mais lento;
- ter pensamento ou uma mentalidade competitiva, optando pela conexão e por encontrar formas de colaborar.



Fonte: izletnablani.com/ideja-za-vikend-vodni-park-radlje-ob-dravi-prvi-tudi-edini-bioloski-bazen-v-sloveniji/

Cénario 2: aprender antes de se expandir

Um jovem empreendedor, proprietário de um bar popular durante muito tempo, **decide expandir a sua oferta**, criando um novo bar de praia na piscina natural. Depois de estabelecer e gerir o seu novo negócio, decide expandir-se para novos mercados estrangeiros. Sendo novo no processo de internacionalização, primeiro tenta aprender através de recursos e aplicações online.

Após terminar o liceu, um jovem começa o seu próprio negócio e abre o seu primeiro bar. Alguns anos mais tarde, começa a considerar novos desafios. Porque a **sustentabilidade está a tornar-se um tema cada vez mais popular**, decide abrir um bar de praia de baixo impacte na piscina natural.

A piscina natural está localizada na base de uma montanha conhecida, perto de um rio sinuoso e lento. Atualmente, apenas pessoas locais visitam esta atração aquática, mas o proprietário pensa que tem um grande potencial para turistas internacionais. Não tendo qualquer experiência com o processo de internacionalização, decide investir na autoeducação e formação. Como sempre, os recursos são limitados, pelo que se concentra em conteúdos online gratuitos para adquirir alguns conhecimento e competências.

Ao fazer uma pesquisa rápida no Google, encontra algumas **ferramentas úteis** para avaliar a sua preparação para iniciar o processo de internacionalização. Uma das mais fáceis de utilizar foi o Google Market Finder, o qual lhe permitiu:

- encontrar os potenciais mercados mais adequados;
- familiarizar-se com as características específicas do país;
- reconhecer as novas tendências em *marketing*;
- definir um plano de opções de pagamento e serviço ao cliente.

Começou a utilizar a ferramenta testando a sua **capacidade para se internacionalizar**. Após entrar no seu website e responder a algumas perguntas relacionadas com o estado atual do seu negócio, obteve uma pontuação de 30% a nível de preparação para começar a vender o seu produto no estrangeiro, o que significa que o seu negócio está centrado no nível local.

Para além da pontuação, os **resultados foram divididos em segmentos, mostrando áreas específicas em que precisa de trabalhar**. Os segmentos podem ser consultados e contêm resultados numa barra de escala com alguma informação adicional. Descobriu também que pode obter resultados mais detalhados descarregando o relatório completo.

Depois de analisar os resultados, descobriu que a motivação é forte, mas que se requerem melhorias na procura, nas capacidades operacionais e no desempenho de *marketing*. Os resultados foram baseados em pesquisas no Google e outros indicadores. Uma vez que o Google é responsável por cerca de 90% da quota de mercado dos motores de busca, considera os resultados como um ponto de partida fiável.

O aspeto positivo do Google Market Finder, o qual lhe disponibilizou informações aprofundadas, foi que também ofereceu **soluções práticas para melhorar a sua internacionalização**. Os novos mercados mais apropriados para o seu negócio são a Áustria, Itália e a República Checa. Os resultados foram baseados em pesquisas mensais no Google e em outras ferramentas, como o Ease of doing business index. Obteve conhecimentos pormenorizados sobre cada país, como o rendimento familiar disponível, métodos de pagamento preferidos e atividades na Internet. Tudo isto será útil quando começar a preparar uma estratégia de internacionalização detalhada e orientada para a ação.

Os dois primeiros pontos fracos que descobriu no teste inicial estavam num processo de resolução - está a adaptar o seu *website* e a expandir a oferta para satisfazer a procura de novos mercados. Porque estava satisfeito com a informação útil fornecida pelo Google Market Finder, decide utilizar a sua recomendação e desenvolver as suas capacidades de *marketing*, utilizando o Google Digital Garage. Sob a opção de *marketing* digital, encontra muitos cursos como: “Fundamentos de marketing digital”, “Expandir um negócio para outros países”, entre outros. Os cursos são compostos por texto conciso, pequenos vídeos e questionários. Ao completar alguns dos cursos, obtém também a certificação. Depois de adquirir novos conhecimentos e competências de *marketing*, começa a **preparar uma estratégia detalhada, centrada no seu *website*, redes sociais e brochuras.**

Cenário 2: aprender antes de se expandir

- Como podem as ferramentas analíticas online ser adaptadas ao seu negócio e em que medida pode confiar nos resultados?
- Quais são os três principais aspetos que precisa melhorar para tornar a internacionalização do seu negócio mais forte?
- Depois de terminar a estratégia de internacionalização e de implementar as ações, como saberá que foi bem sucedido?

Cenário 2: aprender antes de se expandir

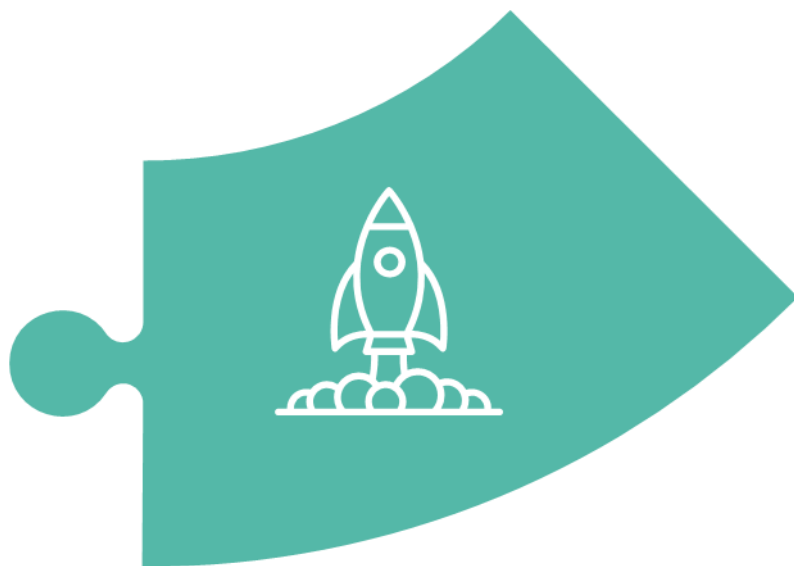
TENTE

- testar diferentes ferramentas, visando encontrar a mais apropriada para as suas necessidades;
- adaptar os resultados obtidos às suas circunstâncias, não os considerando imutáveis;
- viver segundo o princípio da aprendizagem ao longo da vida, melhorando sempre e adquirindo novos conhecimentos e novas competências.

EVITE

- interpretar os resultados de qualquer ferramenta analítica sem ceticismo;
- considerar e implementar demasiados instrumentos e ações em simultâneo;
- evitar documentos estratégicos e optar por escrever planos detalhados.

Área de competência 5: dicas práticas



Nesta secção, pode encontrar uma lista de verificação para integrar práticas de **estratégia de internacionalização** nas empresas de turismo locais.

A estratégia de internacionalização é uma orientação para a expansão das operações comerciais para além do mercado doméstico. Deve ser clara, baseada na investigação e orientada para a ação.

Dica prática 1

A digitalização não é uma solução abrangente, mas, no entanto, pode facilitar a sustentabilidade e a internacionalização das operações comerciais. Familiarize-se com diferentes cursos online, ferramentas web, aplicações e plataformas úteis.

Dica prática 2

Ninguém alcança nada sozinho. Ligue-se, comunique, colabore, ofereça e peça ajuda. Procure associações, fóruns e eventos relacionados com o seu negócio.

Dica prática 3

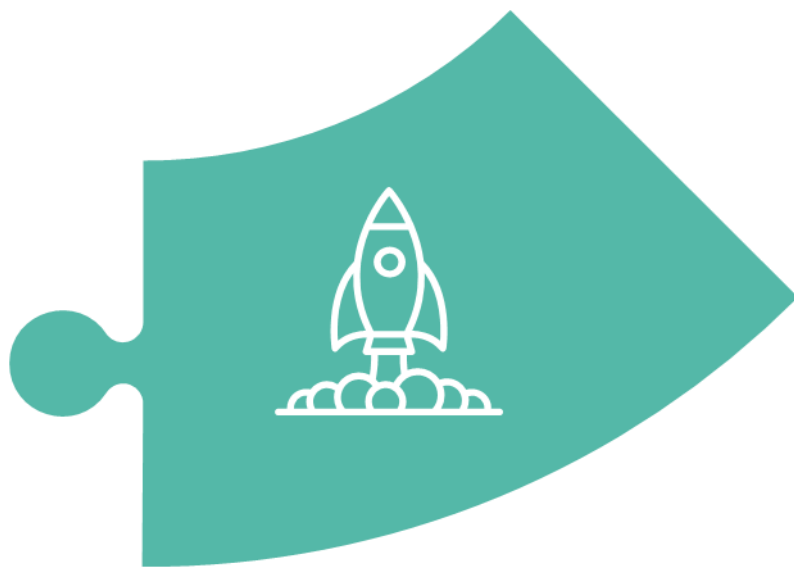
Especialistas são pessoas que dedicam o seu tempo a estudar temas complexos e a desenvolver soluções. Utilize os seus resultados para que possa investir o seu tempo noutras ações.

Dica prática 4

Não negligencie o período inicial de reflexão. Avaliar razões pessoais com introspeção e analisar os prós e os contras da sua próxima ação são sempre benéficas a longo prazo.

Dica prática 5

Área de competência 5: **leituras úteis**



Nesta secção, pode encontrar uma lista de recursos online relevantes para o/a ajudar a ir mais além sobre o tema **estratégia de internacionalização**

Inserir-se em novos mercados

www.marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/en_cee/onboarding

Portal das Empresas de Turismo da UE

www.single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/business-portal_en

Internacionalização

www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp

Guia do plano de *marketing* internacional

www.url.gratis/mWLU

Marketing mix

www.investopedia.com/terms/m/marketing-mix.asp



Mapas mentais

www.mindmeister.com/

Iniciar a internacionalização

www.url.gratis/mWL6

Gestão estratégica

www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp

Ferramenta online de análise SWOT

www.studycorgi.com/free-writing-tools/swot-analysis-online/

Teste a sua preparação para o relatório

www.marketfinder.thinkwithgoogle.com/myexportscore/intl/en_cee/



Cofinanciado pela
União Europeia

Concluiu a área de competência 5, bom trabalho!



PARCERIA



MINDSHIFT
Talent Advisory



O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.
PROJECTO NÚMERO 2021-1-PT01-KA220-VET-000032948



Cofinanciado pela
União Europeia