www.solobiz.eu

Ficha de Formação

Título	Escalar o seu negócio *freelance*: Estratégias para um crescimento sustentável
Palavras-chave	Cliente, Projeto, Negócios, Operações, Crescimento
Fornecido por	EDUCatt
Idioma	Português
Objetivos	Os objetivos e metas desta formação são: ● Compreender os passos e os principais fatores para o crescimento sustentável do seu negócio freelance. ● Explorar estratégias eficazes para análise do mercado, planeamento estratégico e gestão eficiente de recursos. ● Aprender métodos comprovados para atrair novos clientes e expandir a sua rede profissional por meio de marketing, referências e parcerias. ● Dominar o uso de ferramentas e sistemas de gestão de projetos para agilizar as operações e gerir recursos adicionais de forma eficiente. ● Desenvolver competências para gerir o aumento da carga de trabalho de forma eficaz, aproveitando a delegação, a terceirização e a otimização de processos. ● Reconhecer a importância de diversificar a sua carteira de clientes para minimizar a dependência de um pequeno grupo de clientes.
Resultados de aprendizagem	No final deste módulo, será capaz de: ● Aprender estratégias para o crescimento sustentável do seu negócio *freelance*. ● Aplicar a análise de mercado e o planeamento estratégico para uma gestão eficaz dos recursos. ● Dominar técnicas de aquisição de clientes através de marketing, referências e parcerias. ● Otimizar as operações através do uso de ferramentas de gestão de projetos, de delegação e de diversificação da sua carteira de clientes.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

Índice de conteúdo	
	Curso 7: Escalar o seu negócio *freelance*: Estratégias para o crescimento sustentável **Unidade 1: Fundamentos de escala: Planeamento e execução do crescimento do negócio** • Secção 1: Introdução ao conceito de "escala" • Secção 2: Análise do estado atual das coisas • Secção 3: Definição de objetivos claros e mensuráveis • Secção 4: Alocação de recursos adequados de forma eficaz • Secção 5: Realização de uma análise da concorrência • Secção 6: Desenvolvimento de uma estratégia de crescimento orientada para o futuro **Unidade 2: Expandir a base de clientes: Atrair e reter clientes** • Secção 1: Porquê expandir a base de clientes? • Secção 2: Estratégias de marketing e envolvimento do cliente • Secção 3: Alavancar referências, testemunhos, patrocínios e embaixadores • Secção 4: Diversificar a oferta de produtos ou serviços • Secção 5: Melhorar as estratégias de retenção de clientes **Unidade 3: Gerir o crescimento: técnicas para lidar com o aumento da carga de trabalho** • Secção 1: Mais negócios, mais desafios... • Secção 2: Delegação e terciarização (*outsourcing)* de tarefas e atividades • Secção 3: Noções básicas de gestão de projetos, mesmo para gerentes que não são gestores de projeto • Secção 4: Escalada eficaz das operações

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

Desenvolvimento de conteúdos	**Curso 1: Escalar o seu negócio freelance: Estratégias para o crescimento sustentável** **Unidade 1: Fundamentos de escala: Planeamento e execução do crescimento do negócio** • Secção 1: Introdução ao conceito de "escala" Escalar um negócio implica a capacidade do negócio de crescer e expandir-se de forma rentável e sustentável. Escalar um negócio envolve alinhar as suas operações com visões a longo prazo, adotar uma abordagem estratégica para alcançar os objetivos e resultados esperados, e colocá-lo no caminho certo para o crescimento. A escalada de um negócio é um processo sistémico e orgânico que impacta todos os aspetos e dimensões da organização. A escalada envolve a identificação das principais etapas necessárias para o crescimento e expansão contínuos, como oferecer novos serviços, adquirir novos clientes ou entrar em novos mercados. Em outras palavras, o "como" escalar um negócio requer a compreensão do seguinte: 1. A situação atual e as variáveis de contexto 2. O estado desejado, incluindo objetivos e ambições a longo prazo 3. As estratégias e ações necessárias para fazer a ponte entre o estado atual e o futuro desejado • Secção 2: Análise do estado atual das coisas Este é o ponto de partida para o desenvolvimento e crescimento de qualquer negócio, independentemente do seu setor, mercado, dimensão, ou do tipo de bens/serviços fornecidos. Quando confrontado com o desafio da "escalabilidade", cada (aspirante a) empreendedor deve primeiro compreender o seu ponto de partida. Normalmente, este é um processo de avaliação minucioso do seguinte (**análise SWOT**): 1. PONTOS FORTES Por exemplo, recursos disponíveis, competências e aptidões, *know-how* e outras vantagens internas.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

2. PONTOS FRACOS
Por exemplo, lacunas ou deficiências e desafios com os quais a empresa se pode debater.

3. OPORTUNIDADES
Por exemplo, tendências de mercado ou fatores externos que podem beneficiar o negócio.

4.AMEAÇAS
Por exemplo, dinâmicas externas ou fatores que possam dificultar o bom funcionamento do negócio.

- Secção 3: Definição de objetivos claros e mensuráveis

Uma vez estabelecidos os principais pressupostos, é hora de criar estratégias, entender e definir os objetivos de desenvolvimento e crescimento sustentável (inclusive financeiro) a longo prazo.
Tanto na literatura de gestão quanto na prática, é de conhecimento geral que, ao pensar nos objetivos desejados, estes devem ser formulados com uma **abordagem** "SMART".

- S = SPECIFIC / ESPECÍFICOS
- M = MEASURABLE / MENSURÁVEIS
- A = ACHIEVEABLE / ALCANÇÁVEIS
- R = RELEVANT / RELEVANTES
- T = TIME-BOUND / LIMITADOS NO TEMPO

Os objetivos devem ser:

- **ambições** e **motivações**, mas não DEMASIADO ambiciosas ao ponto de serem irrealistas.
- **ligados a um parâmetro de controlo muito específico,** para que se possa fornecer métricas para a sua execução.
- **práticos** e **viáveis** de modo a aumentar o potencial máximo do negócio.
- **correlacionados com** a própria missão e visão do negócio

- Secção 4: Alocar recursos adequados de forma eficaz

...Por falar em recursos, é importante salientar que, em qualquer fase do desenvolvimento do negócio, os empresários e donos de negócios

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

são obrigados a tomar decisões estratégicas sobre onde querem investir os recursos que têm disponíveis. Em NENHUMA ordem de importância:

1. DINHEIRO – recursos económicos e financeiros
2. TEMPO – tanto deles como dos seus colaboradores
3. ENERGIA – foco, compromisso e até mesmo energia física, se exigido pela atividade
4. TECNOLOGIA – incluindo tecnologias não digitais ou relacionadas com as TI

Quando se fala em alocar recursos, é muito importante manter um equilíbrio delicado entre <u>o que é de facto investido no crescimento do negócio para o seu desenvolvimento futuro e o que é necessário para manter as operações atuais em funcionamento.</u>

- Investimentos agressivos podem colocar sob pressão a capacidade operacional e financeira do negócio no "aqui e agora".
- A falta de investimento pode produzir o efeito contrário, resultando num potencial de crescimento relativamente fraco, lento e "plano".

- Secção 5: Realização de uma análise da concorrência

O segundo elemento mais importante da Análise do Mercado relaciona-se com a compreensão do modo como os concorrentes posicionam a sua oferta no mercado e:

- quais são as suas **fraquezas e pontos fortes** (ou seja, o que podem fazer melhor e o que fazem muito bem).
- qual é o **valor distintivo da sua oferta** e o modo como os clientes reagem a ela.
- quais são os seus **custos** e qual é a sua estratégia **de preços** correlacionada.
- Quais são as **oportunidades** sobre as quais pretendem capitalizar.

A análise da concorrência dá às empresas a vantagem de diferenciar e diversificar a sua própria oferta, para que esta possa ser apreciada e valorizada pelos (potenciais) clientes.

É importante ter em mente que os concorrentes também são empresas

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

fornecedoras de serviços/bens que podem ser percecionados pelos (potenciais) clientes como substitutos valiosos:

- Cachorro-quente vs. hambúrguer vs. pizza
- Cappuccino vs. café expresso vs. chá
- Etc...

- Secção 6: Desenvolver uma estratégia de crescimento orientada para o futuro

Três coisas importantes devem ser consideradas ao preparar uma estratégia para o desenvolvimento de negócios:

1. A estratégia deve permitir o crescimento do negócio de uma forma que seja **fácil de gerir** e monitorizar a sua execução, com avaliações regulares.
2. Nunca deve **comprometer o bem-estar das pessoas**, incluindo o dos clientes e de outras partes interessadas.
3. Deve ser **motivador** e **gratificante** (também financeiramente) mas, acima de tudo, **realista** e **realizável**.

Uma estratégia sólida, robusta e confiável está muito ciente da importância dos resultados a **curto prazo,** pois estes representam os blocos de construção fundamentais para o sucesso.

- Curto prazo: <u>por mês, ou dentro do semestre</u>
- Médio prazo: <u>dentro de um ano, ou num período de dois anos</u>
- Longo prazo: <u>daqui a dois anos ou mais (mesmo 5 ou 10 anos)</u>

Estes intervalos temporais podem depender da dimensão da empresa e das atividades desenvolvidas.

Unidade 2: Expandir a base de clientes: Atrair e reter clientes

- Secção 1: Porquê expandir a base de clientes?

Em princípio:

- Mais clientes geram mais vendas
- Mais vendas geram mais receitas
- Mais receitas geram mais lucros
- Mais lucros geram mais oportunidades de investimento
- Mais investimentos geram mais expansão do negócio
- Mais expansão do negócio gera mais crescimento

Conquistar novos clientes é o ponto de partida fundamental de

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

qualquer estratégia de crescimento, independentemente do mercado, indústria e setor no qual o negócio atua.

À medida que o negócio cresce e se expande, é importante que os novos clientes adquiridos estejam satisfeitos com a oferta providenciada.
Desta forma, o negócio consegue:

- Reduzir a dependência do fluxo de caixa de um pequeno grupo de pessoas.
- Aproveitar os efeitos do "boca-a-boca" gerados por clientes satisfeitos.

- Secção 2: Estratégias de marketing e envolvimento do cliente

O marketing é a função empresarial fundamental para promover a oferta comercial e enfatizar os seus valores distintivos.

Tradicionalmente, o marketing combina uma mistura de estratégias offline e online. Independentemente dos meios de comunicação, as atividades de marketing e de mensagem de comunicação devem alinhar-se com o/a:

1. Perfil do público-alvo e segmento do mercado.
2. Identidade da marca.

O benefício esperado de qualquer esforço de Marketing é a transmissão eficaz do valor da oferta fornecida:

- utilidade do serviço bem prestado
- preço adequado

- Secção 3: Alavancar referências, testemunhos, patrocínios e embaixadores

Um **cliente satisfeito é normalmente o recurso mais poderoso e eficaz para expandir a base de clientes do negócio**. Pelo contrário, também podem ser uma fonte do boca-a-boca negativo e, consequentemente, uma poderosa ameaça à expansão do negócio.
Na era da internet, as pessoas estão a **verificar avaliações e comentários** de clientes anteriores antes de tomadas de decisão de compra.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

É fundamental para o crescimento contínuo dos negócios nutrir um portfólio sólido e robusto de avaliações e *feedbacks* positivos: estes servem como **prova social** na construção de credibilidade e confiabilidade em clientes em potencial.

Os principais aspetos que as empresas querem que os seus clientes valorizem e defendam estão ligados à/ao:

- Qualidade do serviço/bens prestados **e também ao preço**.
- Capacidade efetiva **da oferta para resolver um determinado problema**.
- Nível geral **de satisfação com a compra**, incluindo qualquer aspeto ligado aos serviços complementares (ou seja, atendimento ao cliente).
- Valor e **benefícios trazidos pelo serviço/bens** adquiridos.

- Secção 4: Diversificar a oferta de produtos ou serviços

Uma das formas tradicionais de as empresas adquirirem novos clientes, contribuindo assim para o seu crescimento sustentável, é diversificando a sua oferta: novos produtos e serviços dirigidos a diferentes necessidades. Os exemplos incluem:

- Serviço de *babysitter* + *pet sitting*
- Penteados + maquilhagem + estilização de unhas
- Web design + design gráfico
- Etc...

Ao diversificar serviços e produtos, as empresas podem:

- Acomodar as necessidades de um grupo mais amplo de pessoas
- Fornecer **uma oferta mais atraente**
- Abranger segmentos **mais amplos do mercado**
- Limitar e **conter os riscos do fluxo de caixa**
- Atrair **novos parceiros** de diferentes áreas

- Secção 5: Melhorar as estratégias de retenção de clientes

Reter clientes é geralmente **menos dispendioso** do que atrair clientes novos.
Os clientes fiéis já estão familiarizados com a oferta do negócio, já sabem o que esperar da compra e representam uma base sólida de

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

receitas.
A publicidade e os fluxos de caixa para os quais contribuem são componentes fundamentais do sucesso da estratégia de negócios.

Check-ins regulares, comunicação transparente e aberta e consistência na entrega de serviços de alta qualidade desempenham um papel fundamental na retenção de clientes.
Identificar e intercetar qualquer **necessidade futura e "latente"** fortalece a reputação da empresa como um fornecedor confiável de soluções e benefícios.

Unidade 3: Gerir o crescimento: Técnicas para lidar com o aumento da carga de trabalho

- Secção 1: Mais negócios, mais desafios...

Com o crescimento contínuo do negócio, há também uma demanda crescente de tempo, energia e recursos necessários para **manter o *momentum*** e garantir que as coisas corram como deveriam.
A gestão de um negócio em crescimento pode tornar-se muito complicada e complexa se o seu proprietário não estiver preparado para satisfazer a maior procura de trabalho – sem prejuízo da qualidade dos serviços/bens prestados.

O aumento da carga de trabalho é definitivamente um sinal positivo: significa que há de facto novos negócios a chegar, novos clientes estão a tomar conhecimento da oferta e que, de forma geral, a estratégia de crescimento e escalabilidade está a funcionar...

...No entanto, isto implica também a existência de **novas tarefas** a processar, de mais coisas a controlar e de **mais recursos a reunir** para facilitar e garantir o bom desenrolar das operações.
Se o empresário não estiver pronto para lidar com a nova carga de trabalho, é altamente provável que **todo o negócio sofra de várias disfuncionalidades**.

- Secção 2: Delegação e terciarização *(outsourcing)* de tarefas e atividades

A primeira coisa que os novos empreendedores podem fazer para reduzir a carga de trabalho e gerir a crescente demanda de esforços é

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

delegar tarefas secundárias dos seus negócios.

Na fase inicial de desenvolvimento, o proprietário do negócio é normalmente o único responsável por tudo. Assim que as coisas começam a evoluir para melhor, o proprietário do negócio pode começar a empregar novas pessoas (qualificadas), para que estas assumam funções e responsabilidades específicas para determinadas funções que apoiam o negócio, por exemplo:

- Administração
- Promoção e comunicação

O mesmo princípio aplica-se também à terceirização, que consiste em alocar o desenvolvimento de determinadas tarefas e atividades nas mãos de profissionais externos.
O proprietário do negócio mantém o controlo sobre as tarefas e atividades que são essenciais e estratégicas para o negócio, enquanto contrata profissionais externos, ou outras pequenas empresas para cuidar de outras partes do negócio instrumentáveis para mantê-lo operacional, por exemplo:

- Web design e gráfico
- Contabilidade

- Secção 3: Noções básicas de gestão de projetos, mesmo para gerentes que não são gestores de projeto

A gestão de projetos é uma atividade empresarial fluida com a qual **todos os profissionais devem estar familiarizados**, pelo menos nos seus componentes e princípios básicos.
Na sua forma mais pura, esforçar-se pelo crescimento e estratégia de sustentabilidade do negócio é um projeto em si...

Atualmente, estão disponíveis muitas ferramentas de gestão de projetos on-line, facilitando a compreensão e aplicação desta disciplina sofisticada, mesmo para aqueles que não estão nas áreas técnicas. Os exemplos incluem:

- Trello
- Asana
- Jira
- Monday.com
- Basecamp

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

	• ClickUp • Wrike • Projeto Microsoft • Smartsheet • Teamwork • Secção 4: Escalada eficaz das operações Agora que o negócio está a crescer, é importante reconsiderar o estado inicial, com base nestas novas premissas, e avaliar o/a: • Surgimento de novas oportunidades • Aumento de novas ameaças • Consolidação de novos pontos fortes • Descoberta de novas fraquezas Nesta fase de desenvolvimento do negócio, os empresários devem realizar uma reanálise completa das estratégias que os levaram até lá, e ver se as condições iniciais ainda se aplicam: • Há necessidade de pessoal de apoio adicional? • Devem ser feitos novos investimentos? • É necessário integrar novas tecnologias? • A oferta deve ser revitalizada com novos bens e serviços?
Glossário (máx. 5 termos)	Escalada O processo de crescimento e expansão de um negócio de forma sustentável e lucrativa, envolvendo o alinhamento das operações com objetivos a longo prazo e a abordagem sistemática de desafios e oportunidades de crescimento. Análise SWOT Uma ferramenta de planeamento estratégico utilizada para avaliar os pontos fortes e fracos de uma empresa, bem como oportunidades e ameaças externas, fornecendo uma base para estratégias de crescimento e melhoria. Objetivos SMART Uma abordagem para definir objetivos claros e acionáveis, garantindo que estes sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

	limitados no tempo para melhorar o planeamento de negócios e o acompanhamento do seu desempenho. Terciarização/Outsourcing A prática de delegar tarefas ou funções não essenciais de uma empresa a profissionais ou empresas externas, para reduzir a carga de trabalho e aumentar a eficiência, permitindo assim que a empresa se concentre em atividades essenciais. Retenção de Clientes Estratégias e esforços de retenção de clientes que visem manter relacionamentos a longo prazo com os clientes existentes, reduzir a rotatividade e promover a lealdade através de um serviço de qualidade, comunicação consistente e atendimento às necessidades dos clientes.
Autoavaliação (perguntas e respostas de escolha múltipla)	**1. Qual é o primeiro passo para escalar um negócio freelance?** • A) Definir objetivos financeiros a longo prazo • **B) Analisar o estado atual do negócio** • C) Diversificar a oferta de serviços **2. O que significa a abordagem SMART para a definição de objetivos?** • a) Específica, mensurável, realizável, pertinente e relacionada com o tempo • b) Simples, mensurável, ambicioso, relevante, tangível • **c) Específica, mensurável, realizável, relevante e limitada no tempo** **3. Qual é o principal desafio enfrentado ao escalar um negócio?** • A) Aumento da concorrência • **B) Aumento da carga de trabalho e da procura de recursos** • C) Maiores taxas de satisfação dos clientes **4. Qual dos seguintes recursos é considerado um recurso a ser alocado para o crescimento do negócio?** • A) Referências de clientes • **B) Tecnologia** • C) Comentários dos clientes **5. Por é que a análise da concorrência é importante para escalar um negócio *freelance*?**

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.

	• A) Para determinar estratégias de preços • **B) Para compreender o modo como os concorrentes posicionam as suas ofertas e identificar oportunidades de diferenciação** • C) Para prever as taxas de satisfação dos clientes
Bibliografia	N/A
Recursos (vídeos, link de referência)	N/A

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Legal description – Creative Commons licensing: The materials published on the SELF project website are classified as Open Educational Resources' (OER) and can be freely (without permission of their creators): downloaded, used, reused, copied, adapted, and shared by users, with information about the source of their origin.