

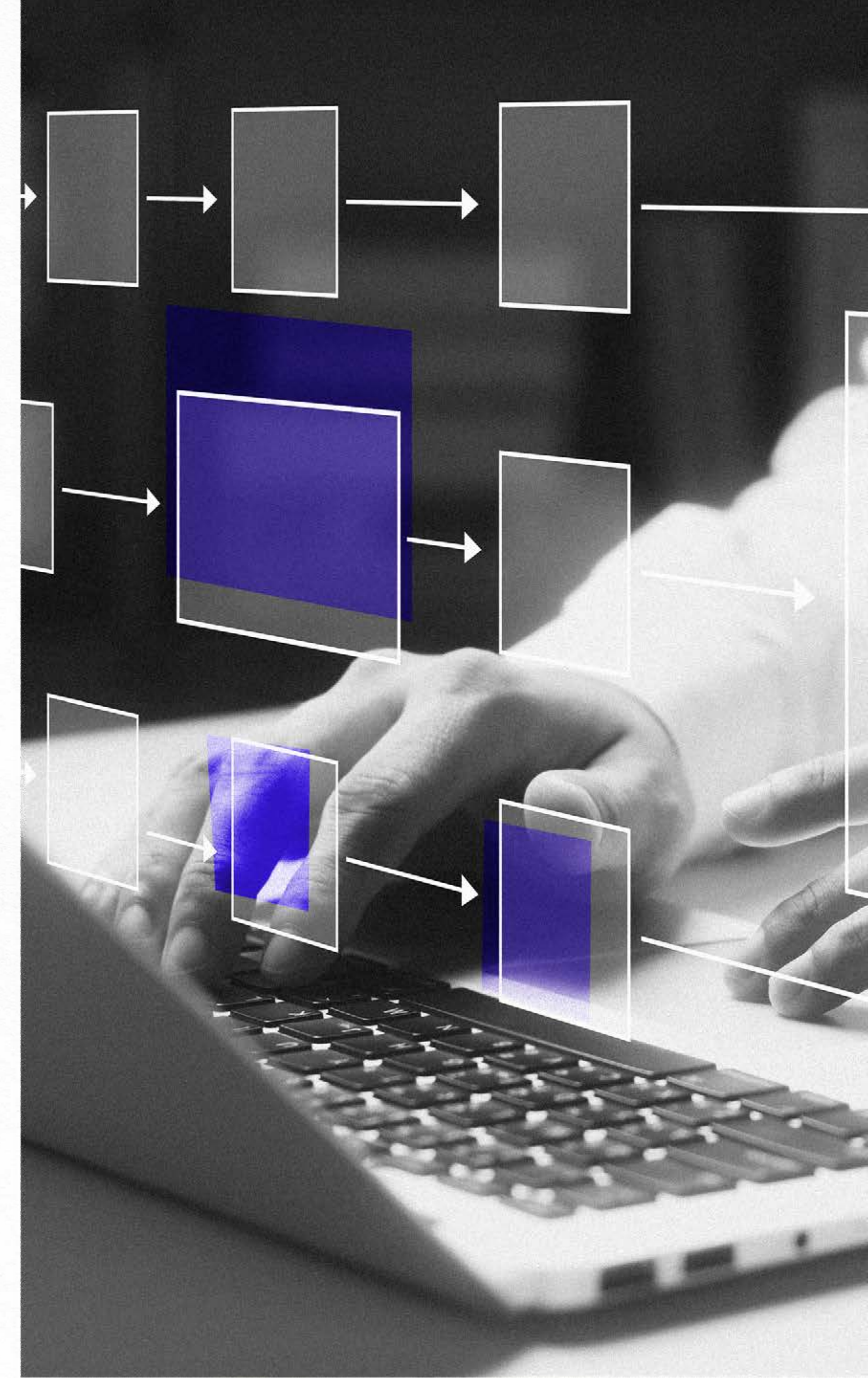
MODELO DE NEGÓ CIOS



É comum que empreendedores com pouca experiência, ou até mesmo aqueles que já iniciaram sua trajetória dentro do empreendedorismo há mais tempo, tenham dúvidas em torno de quais atividades priorizar, e acabam focando naquilo que acreditam ser mais urgente. Em muitos casos, as prioridades definidas acabam sendo atividades mais práticas, o que pode trazer problemas para a empresa em médio e longo prazo.

Isso porque um dos primeiros passos indispensáveis e fundamentais na hora de abrir uma empresa é a **concepção de um modelo de negócio**. Mas, por quê? Afinal, às vezes, as diretrizes da empresa podem parecer claras, mesmo sem o desenvolvimento dessa ferramenta.

Entretanto, a formalização de um modelo de negócio torna os principais aspectos da empresa muito mais fáceis de serem verdadeiramente compreendidos, garantindo que todos eles estejam alinhados. Assim, todas as tarefas poderão ser executadas da melhor forma possível.



O modelo de negócio é a maneira com que uma empresa gera e entrega valor aos seus clientes. Na prática, trata-se de um documento que estabelece elementos e etapas que, juntos, compõem aquilo que a empresa é e faz no dia a dia. Neste documento, devem ser descritas as principais vertentes da empresa, e como elas se relacionam entre si.

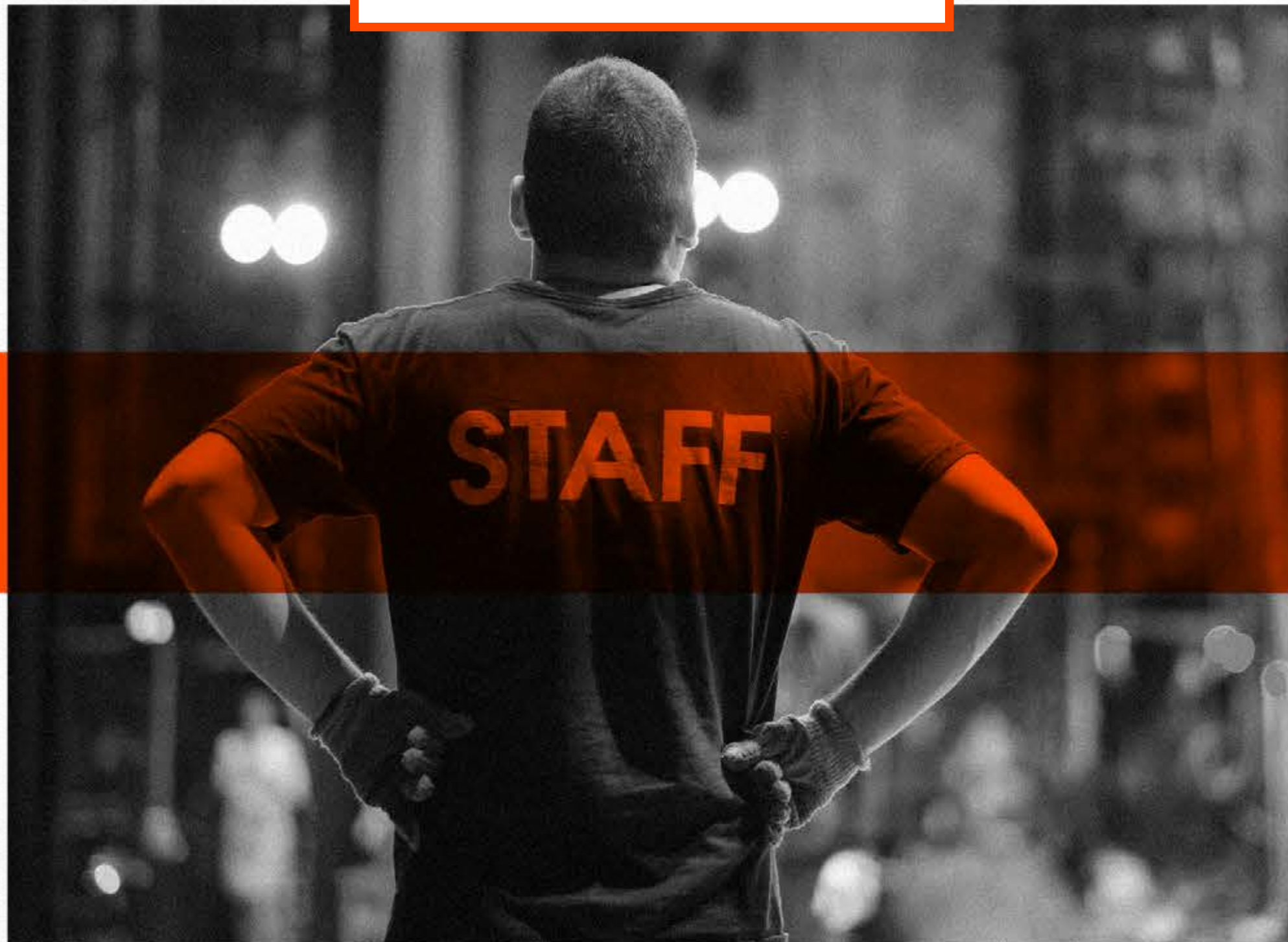
Uma metodologia inovadora e amplamente utilizada para o desenvolvimento de um modelo de negócio é o Business Model Canvas, ou, em português, o Quadro de Modelo de Negócios. Proposto pelos especialistas Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, este conceito revolucionou a forma com que empresas do mundo todo entendem seus negócios. Apresentado por meio de um livro, intitulado no Brasil de “Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios”, o Canvas é um quadro que se divide em nove componentes – Segmento de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receita; Recursos Principais; Atividades-Chave; Parcerias Principais; e Estrutura de Custo –, que posteriormente serão apresentados com mais detalhes.



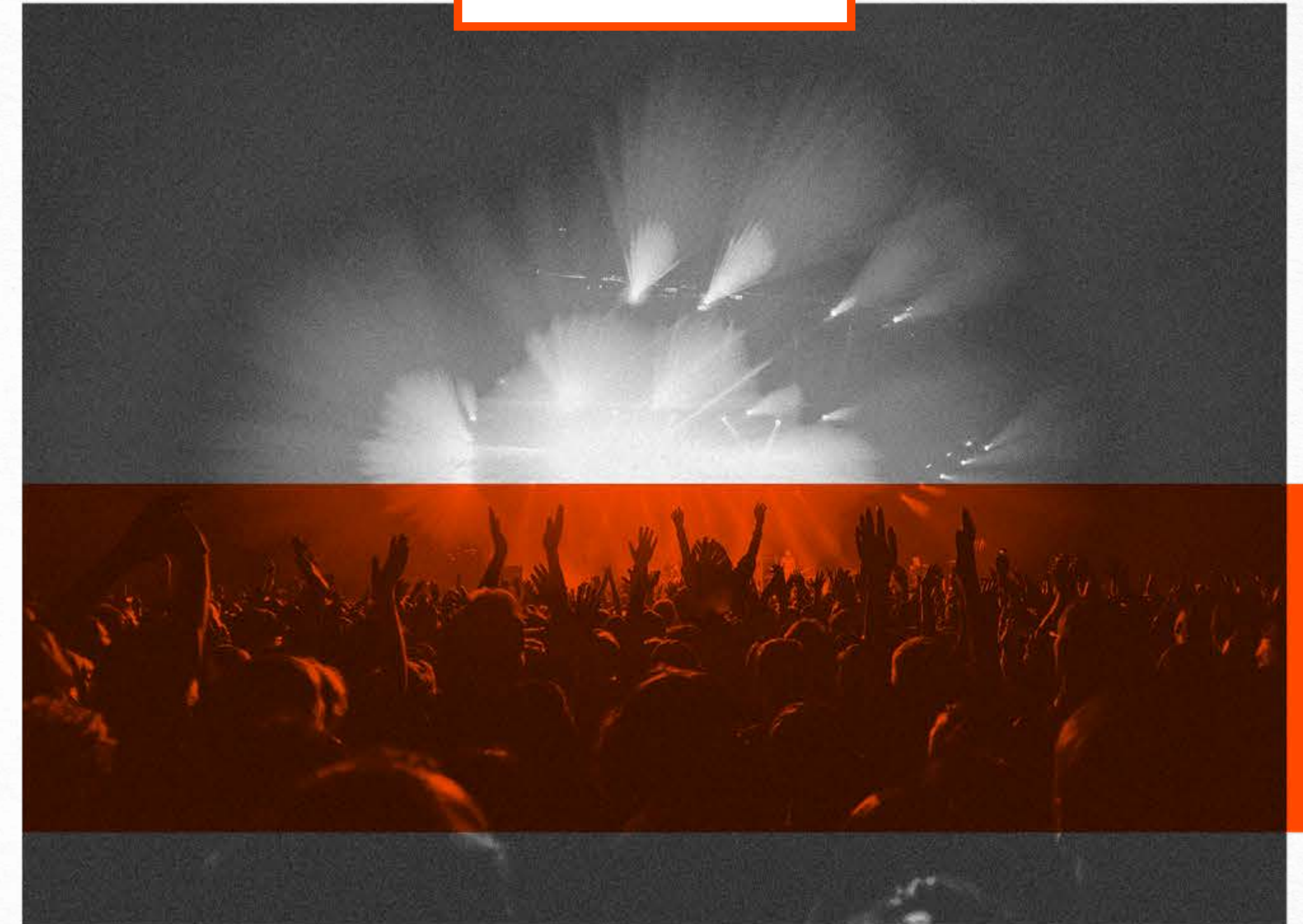


Por isso, pode-se traçar uma relação entre um modelo de negócios e os bastidores de um grande evento musical: de um lado, existem as atividades internas de planejamento e execução que precisam ser realizadas para que o evento aconteça com primor; do outro lado, há o valor e o encanto que são entregues ao público. Da mesma forma, o desenvolvimento do Canvas deve acontecer nos bastidores de uma empresa, para que a entrega de valor aconteça aos clientes. Todas as atividades se interligam ao propósito maior que é encantar o público, gerando lucro e reconhecimento para a organização.

Organização do evento



Público



The background is a solid blue color. Overlaid on this are several concentric, irregular geometric shapes outlined in a bright orange color. These shapes resemble a series of nested, slightly offset rectangles or polygons, creating a sense of depth and movement. The lines are thin and sharp, contrasting sharply with the blue background.

CONHECENDO O BUSINESS MODEL CANVAS

De acordo com os especialistas Osterwalder e Pigneur, “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”. Assim, com o auxílio do Canvas, deve-se buscar responder algumas perguntas chaves:

- ✿ **O quê?** Qual é a sua Proposta de Valor? O que vai fazer o seu cliente comprar o seu produto?
- ✿ **Quem?** Quais são os segmentos de clientes atendidos? Como se dará o relacionamento com eles? Por meio de quais canais você buscará alcançá-los?
- ✿ **Como?** Quais são os recursos que você tem? Quais as atividades que você precisa fazer? Quem serão os seus parceiros que tornarão o trabalho mais próspero e eficaz?
- ✿ **Quanto?** Quanto você irá gastar? O que mais consumirá recursos? Qual o ponto de atenção para que sua empresa não vá à ruína? Como você cobrará dos clientes? Quais serão os modelos de receitas? Qual será a recorrência dos recursos?

No Business Model Canvas, conforme mencionado anteriormente, existem nove componentes básicos que evidenciam a lógica de como uma empresa pretende gerar valor. Os nove componentes contemplam as quatro áreas principais de um negócio: clientes; oferta; viabilidade financeira; e infraestrutura.





Segmentos de Clientes

Neste bloco da ferramenta, são analisados os variados grupos de clientes que a empresa poderá atender. Este primeiro componente a ser definido baseia-se na noção de que o cliente é o ponto inicial de qualquer negócio. Por isso, a partir de uma análise desse elemento, deve-se buscar identificar os diferentes grupos de clientes em potencial, para que a empresa foque seus esforços a fim de tornar suas ações mais eficazes. Pergunte-se: Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?

Deve-se atentar também ao fato de que grupos de clientes podem representar segmentos distintos, principalmente se: suas necessidades exigirem e justificarem ofertas diferentes; são alcançados por meio de canais de distribuição distintos; exigirem tipos de relacionamento diferentes; possuírem lucratividades significativamente diferentes; estarem dispostos a pagar por aspectos distintos da oferta. Portanto, existem diferentes tipos de Segmentos de Clientes no mercado, tais como:

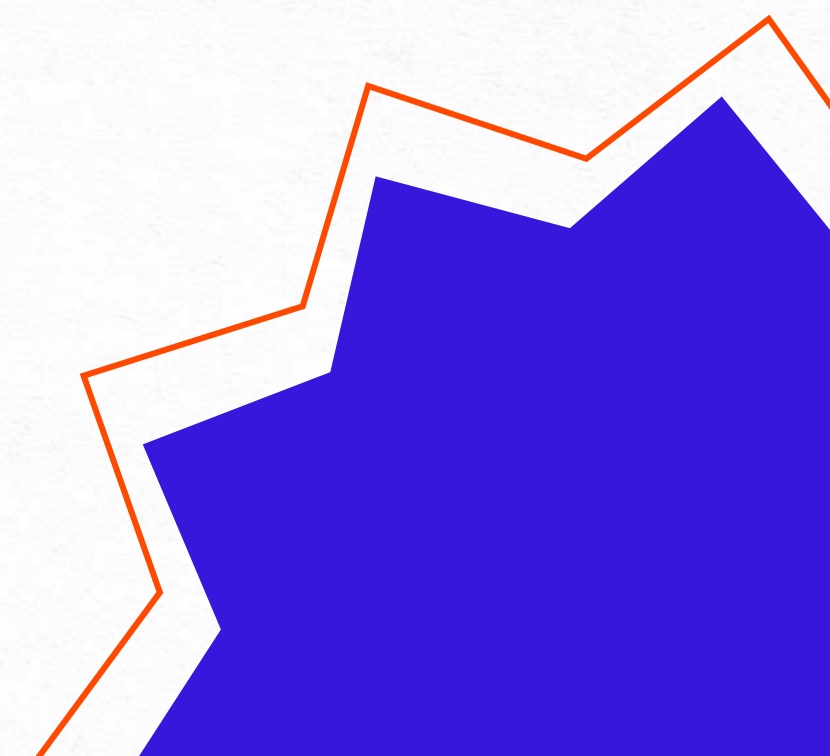
✿ **Mercado de Massa:** Centralizado em um público amplo e com necessidades parecidas, sem que se precise criar estratégias de atendimento diferentes e específicas entre os grupos. Nesse modelo os ganhos são centrados em atingimento de escala.

✿ **Nicho de Mercado:** Nesse tipo, tem-se o atendimento a segmentos específicos, que possuem exigências particulares.

✿ **Multilateral:** Quando é preciso que as necessidades de dois segmentos sejam atendidas para que o modelo de negócios funcione.

✿ **Segmentado:** São criadas diferentes categorias dentro da mesma empresa, centradas em atender especificidades por meio de personalização de atendimento para cada grupo de cliente existente.

✿ **Diversificada:** Nesse segmento de clientes, a característica essencial é o atendimento a segmentos de clientes com necessidades muito diferentes.





Proposta de Valor

Motivo pelo qual os consumidores escolhem uma determinada empresa, em detrimento de outra. Este componente deve descrever como um produto ou serviço soluciona um problema e supre as necessidades do cliente. No processo de estruturação da Proposta de Valor, as empresas devem se fazer as seguintes perguntas: Qual valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?

Alguns elementos específicos podem contribuir para a criação de valor ao cliente, como os listados a seguir, por exemplo:

✿ **Novidade:** Volta-se o foco para a oferta de produtos novos, que revolucionam o mercado e vários segmentos. O lançamento do smartphone, por exemplo, impactou em larga escala o mercado de celulares.

✿ **Desempenho:** Centrado no aperfeiçoamento contínuo do produto ao longo de novas versões que são lançadas. Por exemplo, as melhorias aplicadas sobre a primeira versão de smartphone, que trouxeram mais funcionalidades, eficiência, capacidade etc.

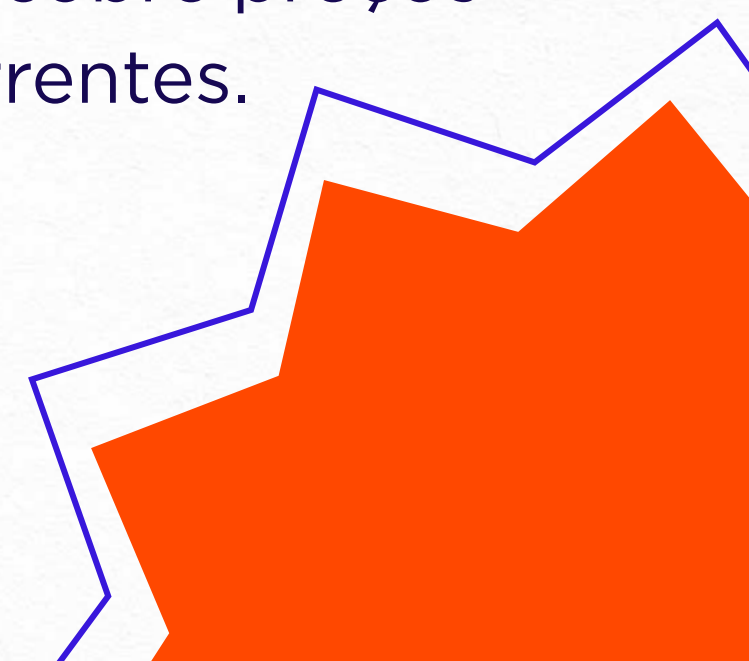
✿ **Personalização:** Baseia-se em satisfazer necessidades individuais de grupos e segmentos de clientes, por meio da customização. Hoje é muito comum que as empresas foquem esforços para permitir que o cliente personalize sua compra conforme preferências particulares.

✿ **“Fazendo o que deve ser feito”:** Esse modelo é focado unicamente em apoiar uma atividade central que deve ser realizada pelo cliente.

✿ **Preço:** Busca oferecer produtos abaixo do preço regular aos clientes, centrando-se em atender clientes que priorizam o baixo custo em um processo de compra.

✿ **Design:** Busca-se alcançar diferenciação por intermédio da aparência e/ou funcionalidade, ou seja, do design. Atualmente, as marcas estão cada vez mais preocupadas em atrair seus consumidores por intermédio de características, embalagens e aparência mais modernas.

✿ **Marca/status:** Almeja atrair clientes ao conferir um determinado “status” àqueles que usam a marca. Por exemplo, alguns usuários do iPhone optam pela marca à vista e que a Apple é conhecida como uma empresa referência em seu segmento, mesmo que cobre preços superiores aos ofertados por seus concorrentes.



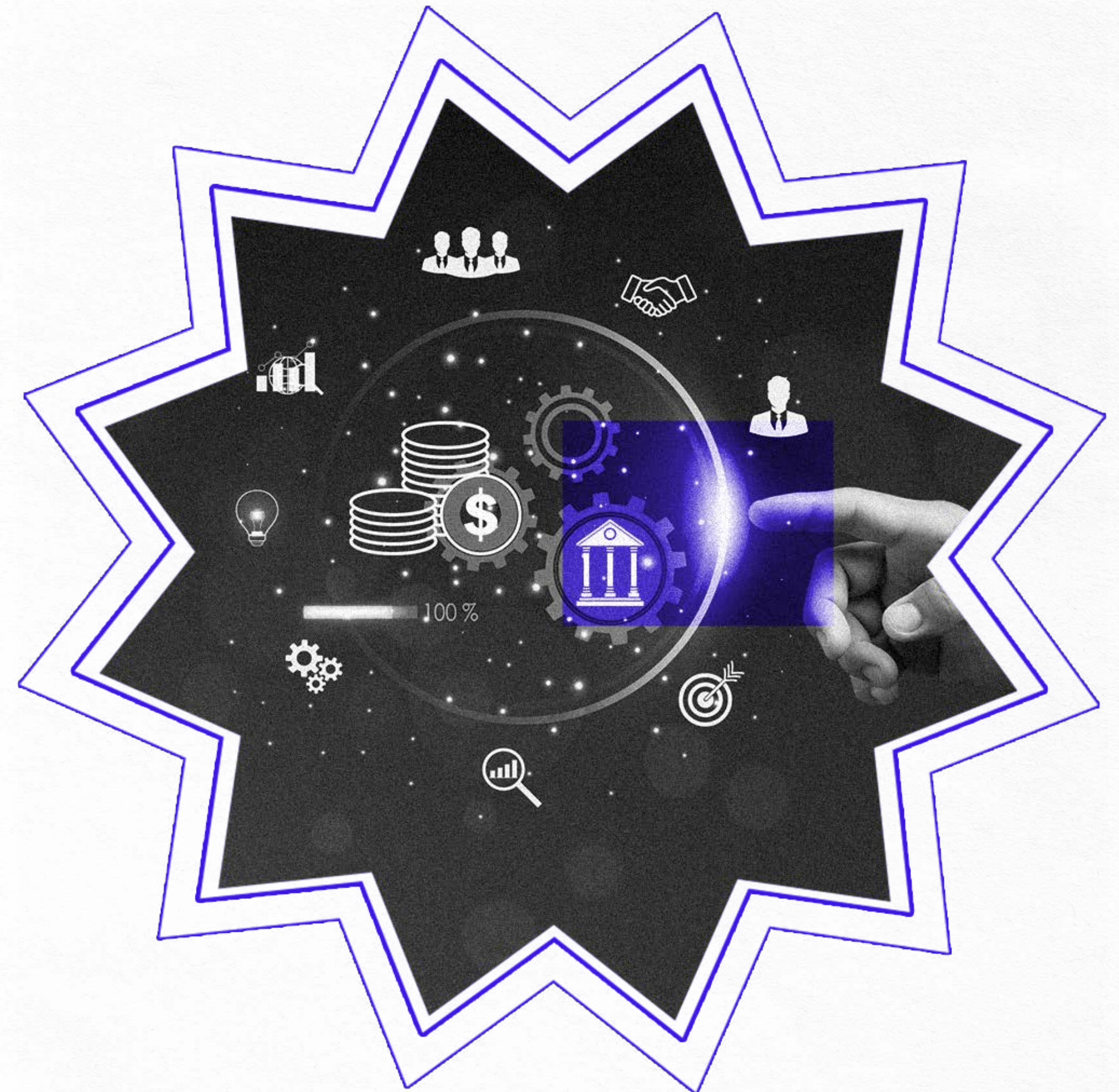


Canais

Neste terceiro elemento do Canvas, deve ser analisado como a empresa vai se comunicar e alcançar seu Segmento de Clientes, para entregar sua proposta de valor. Nesse sentido, são muitas as estratégias possíveis no que se refere ao processo de comunicação do produto, a fim de atingir o público potencial de forma mais efetiva. As perguntas-chave são: Através de quais Canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?

Como tipos de Canais, tem-se: equipe de vendas; vendas online; lojas próprias; lojas parceiras; atacado. Já com relação às fases do Canal, tem-se:

- ❖ **Conhecimento:** Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?
- ❖ **Avaliação:** Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor da nossa empresa?
- ❖ **Compra:** Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?
- ❖ **Entrega:** Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?
- ❖ **Pós-venda:** Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?





Relacionamento com Clientes

No quarto elemento do Canvas, são definidas as estratégias que a empresa utilizará para interagir e se relacionar com os consumidores, de modo a estabelecer uma relação com cada Segmento de Clientes específico. Nesse contexto, as relações podem variar, acontecendo desde pessoalmente até de forma automatizada.

Além disso, o Relacionamento com Clientes também pode ser guiado por diferentes motivações, como conquista do cliente, retenção do cliente ou ampliação de vendas. Para chegar ao modelo ideal para o seu negócio, pergunte-se: Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?



Comunidades: Essa estratégia envolve a aproximação entre participantes de um mesmo grupo, de modo a propiciar a construção de conexões e troca de conhecimentos. Nesse sentido, uma estratégia em voga é a criação de canais de feedbacks, por meio dos quais os clientes podem conversar sobre suas experiências com determinado produto. A partir disso, as empresas conseguem entender com mais facilidade quais foram seus acertos e quais são seus pontos de melhoria.



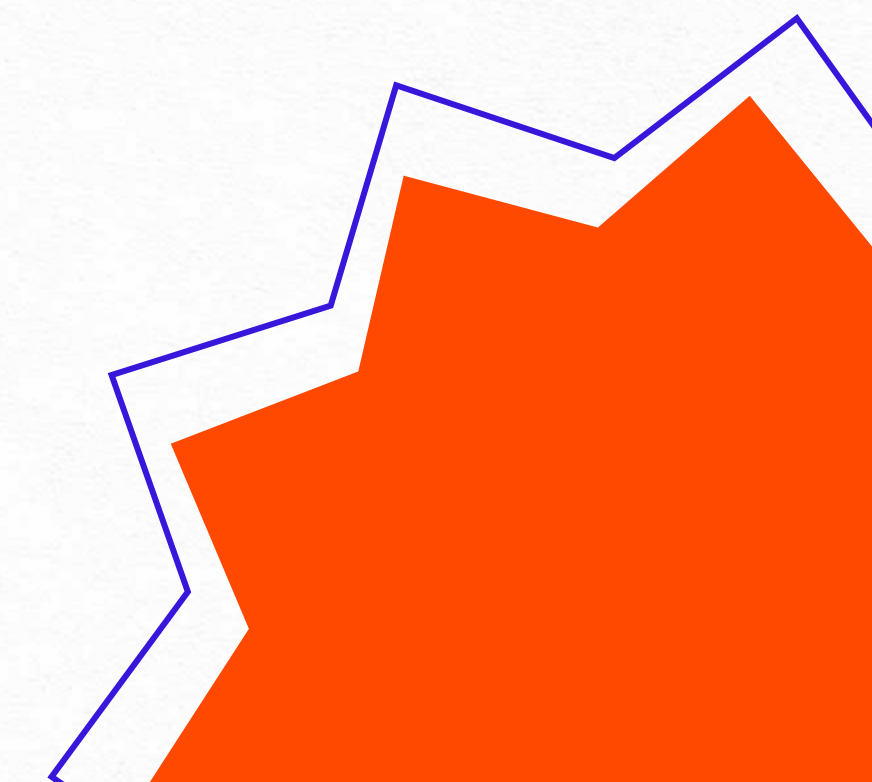
Serviços automatizados: São os sistemas de “chatbots” em que o atendimento é feito por meio de inteligência artificial, utilizando informações gerais dos clientes cadastrados. Exemplo: Atendimento digital com respostas programadas.



Assistência pessoal: Possui por base a interação humana, de maneira que o cliente pode se comunicar com um funcionário para tirar dúvidas durante o processo de compra e pós-compra, seja no ponto físico, atendimento telefônico ou em ambiente online. Exemplo: Chats operacionalizados por equipes de atendimento.



Assistência pessoal dedicada: Envolve a criação de um atendimento próximo, personalizado e individual. Exemplo: Gerentes de bancos realizando atendimento a clientes especiais.





Fontes de Receitas

Este elemento é um ponto muito importante a ser definido, considerando que, para sobreviver, uma empresa precisa gerar receita suficiente. Por isso, o bloco Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes. Logo, é necessário refletir sobre as seguintes questões: Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total de receita?

Muitos são os modelos possíveis de Fontes de Receitas e, portanto, cada empresa deve estabelecer aquele que mais se adequa ao seu Modelo de Negócio. Pode-se optar entre: Venda de recursos; Taxa de assinatura; Taxa de Uso; Empréstimos/Aluguéis; Licenciamento; Anúncios; entre outros.

Além disso, nesse contexto, existem alguns mecanismos de precificação, como o modelo fixo, no qual os preços definidos têm por base variáveis estatísticas, e o modelo dinâmico, quando os preços mudam baseados nas condições de mercado.

Para saber mais, assista a uma das capacitações em vídeo disponibilizadas pelo Programa Centelha, **[clcando aqui](#)**.



Recursos Principais

Por sua vez, neste elemento do Canvas, devem ser descritos os principais recursos exigidos para que o Modelo de Negócios funcione. Eles são fundamentais, considerando que viabilizam com que a empresa ofereça sua Proposta de Valor, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Clientes, alcance mercados e obtenha receita. Para defini-los, a empresa deve se perguntar: Que Recursos Principais nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita?

Os Recursos Principais podem ser: Financeiros, como os lucros, capital de giro, linha de crédito; Físicos, como fábricas, prédios, veículos e máquinas; Humanos, como os colaboradores, fornecedores ou distribuidores; ou Intelectuais, como conhecimento técnico, prático ou científico. Além disso, os recursos podem ser de posse própria, alugados ou adquiridos de parceiros-chave.



Atividades Chaves

No sétimo elemento, são descritas as atividades essenciais para fazer com que o Modelo de Negócios funcione e gere valor ao cliente. São, portanto, as ações mais importantes que uma empresa deve executar para que consiga operar com sucesso. Para definir as Atividades Chave, questione-se: Que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita?

As Atividades Chave podem ser categorizadas da seguinte maneira: Produção, quando são relacionadas ao processo de desenvolvimento, fabricação e entregas dos produtos; Resolução de Problemas, quando são centradas na identificação, recebimento e solução de problemas de clientes específicos; e Plataforma/Rede, quando o modelo de negócio gira principalmente em torno de uma determinada plataforma ou rede, como softwares, sites etc.

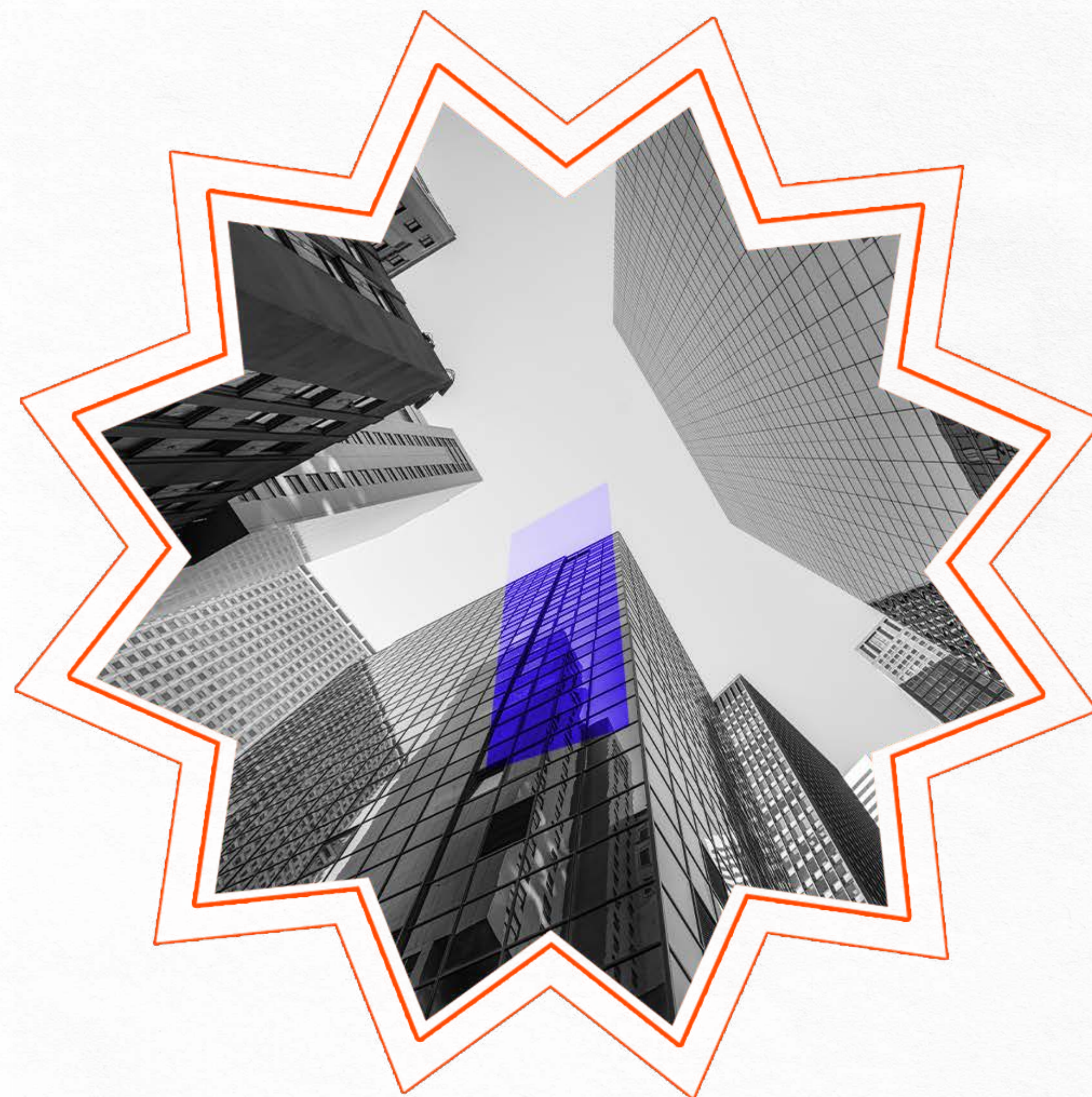


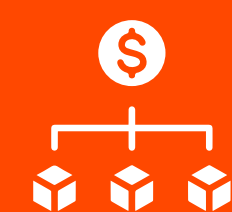
Parcerias Principais

Como diz o ditado, “Se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá acompanhado.”. Da mesma forma, os resultados de uma empresa podem ser alavancados se for formalizada uma boa rede de parceiros. Sejam fornecedores, distribuidores ou parceiros institucionais, muitas vezes o funcionamento do modelo de negócio depende dessa rede. Portanto, para ter clareza sobre esse elemento do Canvas, reflita: Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que Atividades-Chave os parceiros executam?

Nesse contexto, existem algumas motivações que podem fundamentar a formalização de uma parceria de negócios:

- ✿ **Aquisição de recursos e atividades particulares:** Poucas empresas realmente possuem todos os recursos ou executam todas as atividades exigidas pelo seu Modelo de Negócios. Por isso, para o seu funcionamento, é natural que precisem buscar parcerias com outras empresas para realizar atividades específicas, seja para adquirir licenças, conhecimento, ou acessar clientes.
- ✿ **Otimização e economia de escala:** As parcerias de otimização e economia de escala permitem a redução de custos, a partir da terceirização de parte das atividades de operação do negócio e compartilhamento de infraestrutura.
- ✿ **Redução de riscos e incertezas:** As parcerias podem apoiar na redução dos riscos em um ambiente competitivo, caracterizado por incertezas.





Estrutura de Custos

O nono e último elemento do Canvas deve descrever os custos mais relevantes envolvidos na operação do Modelo de Negócios em questão. Nesse contexto, deve-se analisar a rentabilidade da empresa e, consequentemente, sua viabilidade financeira. Questione-se: Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais Atividades-Chave são mais caras?

Dentro da Estrutura de Custos podem ser analisados diversos modelos, entre eles:

❖ **Direcionadas pelo custo:** O ponto principal desse modelo é o direcionamento pela busca de minimização de custos sempre que possível. Assim, o objetivo maior é obter o menor preço possível, por meio de automação e terceirização intensivas.

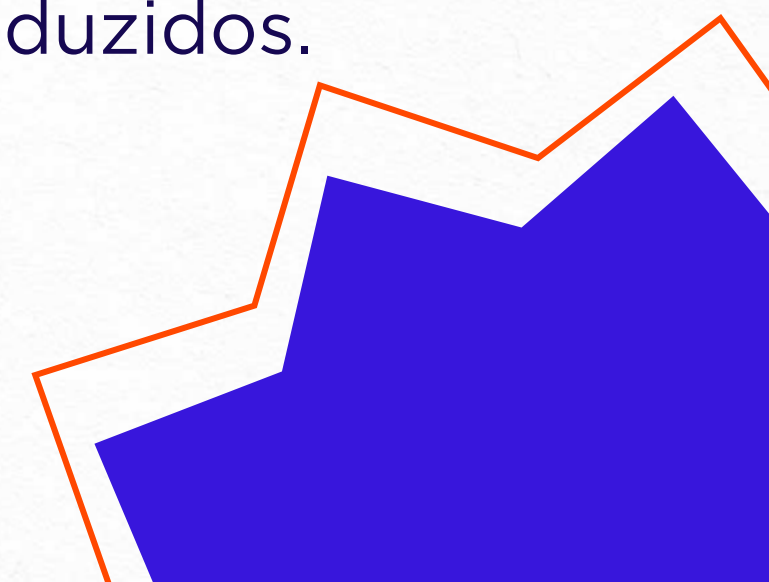
❖ **Direcionadas pelo valor:** Nesse modelo, as empresas se concentram na geração de valor aos clientes, por meio de fornecimento de experiências reconhecidas e valorizadas pelos consumidores, independente do preço.

❖ **Custos fixos:** São negócios que apresentam custos no mesmo patamar, independente do volume de produtos produzidos.

❖ **Economias de escala:** É baseado no alcance de redução de custos por meio da ampliação de demanda de mercado, como é o caso de supermercados, que têm vantagens ao adquirir produtos em larga escala e, portanto, conseguem revendê-los a preços menores aos consumidores.

❖ **Economias de escopo:** Acontece quando o escopo de um Modelo de Negócio é amplo e, portanto, os custos de operação são diluídos entre múltiplos produtos.

❖ **Custos variáveis:** Os custos variam proporcionalmente com o volume de artigos ou serviços produzidos.





PREENCHENDO O BUSINESS MODEL CANVAS

Agora que você já conheceu todos os elementos do Business Model Canvas, que tal um exemplo prático? Não esqueça que os primeiros passos para o preenchimento do Canvas se dão pela análise do lado direito da ferramenta, onde são analisadas as externalidades do negócio, baseadas nas perspectivas dos clientes.

Pronto para começar? Então vamos lá: imagine que você está organizando um Festival de Música e que, durante as interações e validações com os clientes, tenham sido identificados alguns **Segmentos de Clientes** em potencial:

- 1** Pessoas que gostam de sair de casa para se divertir
- 2** Pessoas que querem viver uma experiência diferente através da música
- 3** Fãs-clubes de cantores ou bandas
- 4** Fãs de gêneros musicais

Com base nas interações, também foi possível consolidar uma **Proposta de Valor** a ser criada aos clientes: **“Oferecimento de uma experiência imersiva e única através do entretenimento e da música”**.

Em seguida, é o momento de refletir sobre quais Canais serão utilizados para entregar a Proposta de Valor ao Segmento de Clientes. Portanto, pensando nos possíveis canais de comunicação e venda, chegou-se à seguinte definição:

- ☀ **Venda direta por meio do site do festival.**
- ☀ **Divulgação por meio de empresas parceiras e influenciadores digitais.**
- ☀ **Anúncios patrocinados em redes sociais.**
- ☀ **Interação com comunidades de fãs de gêneros musicais, cantores ou bandas, por meio da internet.**



Imagine que, nesse processo, observou-se que o Segmento de Clientes do festival era majoritariamente composto por jovens. Por isso, optou-se por estabelecer o **Relacionamento com Clientes** por meio de plataformas digitais, como WhatsApp, Telegram e Instagram, para tornar os processos de comunicação mais ágeis e acessíveis. Entretanto, a fim de manter uma alta qualidade dos atendimentos e proporcionar uma boa experiência aos consumidores, contratou-se uma equipe de atendimento ao público, que foi treinada e posteriormente incumbida de conduzir os atendimentos por meio das plataformas.

- ✿ **Venda direta por meio do site do festival.**
- ✿ **Divulgação por meio de empresas parceiras e influenciadores digitais.**



Na sequência, a organização do evento definiu que os principais meios para rentabilizar os eventos seriam obtidos pelos seguintes **Modelos de Receitas:**

- ✱ Venda de ingressos no site.
- ✱ Venda de comidas e bebidas ao longo do evento.
- ✱ Venda de produtos com a marca do evento, como camisetas e copos.



Com a conclusão das definições em torno dos principais pontos em relação aos clientes, a organização do evento passou a refletir sobre suas atividades internas, fazendo uma análise crítica dos principais pontos de atenção em sua operação. Assim, iniciou-se o preenchimento do lado esquerdo do Canvas.

Para **Recursos Principais** – ou seja, os principais ativos necessários para viabilizar o evento – foram listados: **o capital para contratação dos artistas que se apresentarão no festival; a infraestrutura para montagem do palco e demais tendas; e a equipe de funcionários responsáveis pela produção, operação e segurança do evento.**

Por sua vez, para as **Atividades-Chave**, refletiu-se sobre o que precisaria ser feito internamente para que a execução do evento acontecesse perfeitamente. Dessa forma, algumas atividades prioritárias foram listadas, tais como: **contratação dos artistas que se apresentarão no festival; montagem do palco e demais infraestruturas; planejamento para fornecimento de comidas e bebidas; treinamento das equipes responsáveis pela produção, operação e segurança do evento.**

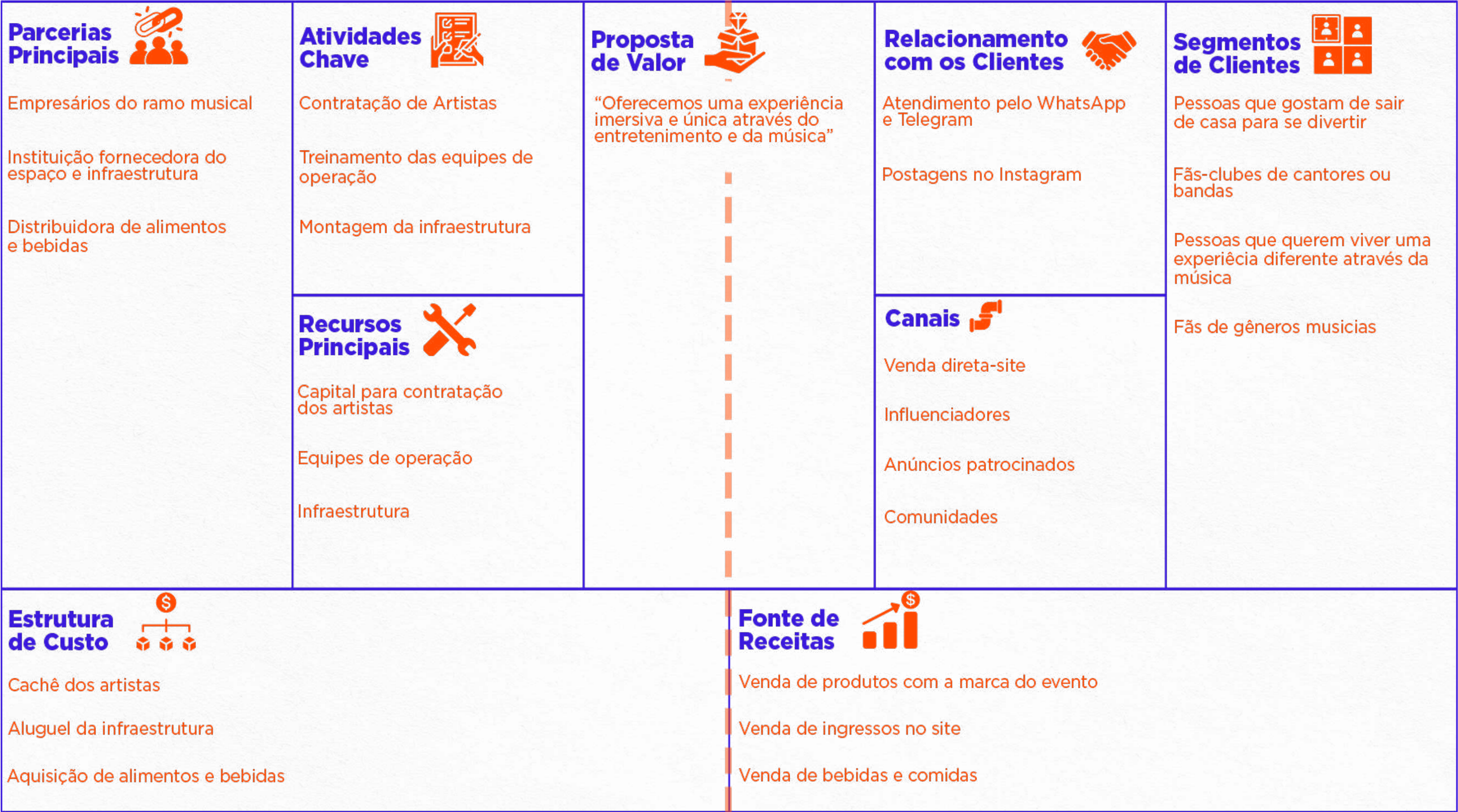


Como penúltimo passo para preenchimento do Canvas, foram estudadas possíveis parcerias para fortalecimento do negócio. Assim, a partir das definições anteriores, compreendeu-se que as **Parcerias Principais** seriam: **empresários do ramo musical, que fariam o agendamento junto aos artistas; instituição que fornecesse um amplo espaço capaz de sediar o evento e demais infraestruturas necessárias; e distribuidores de alimentos e bebidas.**

Por fim, foi definida a **Estrutura de Custo** do negócio, quando se mapeou que os principais custos envolvidos para realização do festival seriam: **os cachês dos artistas; o aluguel da infraestrutura e local de sede do evento; e aquisição dos alimentos e bebidas a serem revendidos ao longo do evento.**



Business Model Canvas do Festival de Música



Ao concluir o preenchimento da ferramenta, pode ser que não se tenha clareza sobre por onde começar a executar o planejado. Caso isso aconteça, faça os seguintes questionamentos:

- Qual dos 9 blocos representam o maior ponto crítico da empresa?
- Qual é a minha maior força e a minha maior fraqueza?
- Onde preciso dedicar os meus principais esforços? O que mais me consumirá energia?

Nesse processo de tirar as ideias do papel, a construção de um plano de ação pode ser bem-vinda, uma vez que apoia na organização das atividades, no estabelecimento de prazos e na designação de pessoas responsáveis. A imagem a seguir exemplifica um modelo de plano de ação:

Atividades	Responsável	Setor Envolvido	Prazo Inicial	Prazo Final	Observações
Listar Principais Empresários de Artistas e seus Contatos	Maria		07/11/2022	14/11/2022	Priorizar 10 contatos
Listar Principais Empresas de Fotografia e seus Contatos	João		07/11/2022	14/11/2022	Priorizar 10 contatos
Listar Principais Empresas de Estrutura e seus Contatos	Pedro		07/11/2022	14/11/2022	Priorizar 10 contatos
Listar Principais Empresas de Internet e seus Contatos	Lucas		07/11/2022	14/11/2022	Priorizar 10 contatos
Listar Principais Distribuidoras de Bebidas e seus Contatos	Mateus		07/11/2022	14/11/2022	Priorizar 10 contatos
Listar Principais Restaurantes e seus Contatos	Tiago		07/11/2022	14/11/2022	Priorizar 10 contatos
Calcular percentuais e contrapartidas	Marcos	Contábil e Financeiro	15/11/2022	20/11/2022	Não ultrapassar o limite da previsão de receitas e lucratividade
Criar um Plano com Benefícios e Estratégias da Parceria	Luana	Administrativo	20/11/2022	30/11/2022	Atenção a pontos que possam trazer complicações futuras
Agendar Reuniões para apresentação de Benefícios	Júlia	Administrativo	01/12/2022	20/12/2022	Priorizar reuniões online para otimização do tempo
Estruturar Contratos para Formalização	Márcia	Jurídico	21/12/2022	20/02/2022	Atenção a cláusulas e busca de mecanismo para assinatura online

Agora que você aprendeu mais sobre como estruturar um Modelo de Negócios, que tal aplicar as dicas e construir um para a sua empresa?





**Confira outros materiais
em nosso site**

Veja outros materiais

Assine nossa newsletter

Receber novidades

Referências

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio. 2011.

PROJETO DRAFT. Verbete Draft: o que é Business Model Canvas. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-business-model-canvas/>.

ROCK CONTENT. Modelo de negócio: tudo o que você precisa saber para elaborar o seu. 2016. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/modelo-de-negocio/>.

SEBRAE. CANVAS: Como fazer seu modelo de negócio. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Ly7-h532K_4.

SEBRAE. Metodologia Agentes Locais de Inovação do Sebrae. 2018.

Publicação: setembro de 2023

Curadoria, elaboração e produção: Fundação CERTI - Programa Centelha

Parceria:

CONFAP CNPq CERTI

Realização:

FNDCT Finep MCTI