



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:
Limitações e possibilidades**



ESTRATÉGIAS COMERCIAIS PARA O SETOR EDUCACIONAL: APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT EM UMA UNIDADE NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

TADEU ANDRÉ PEIXOTO DA SILVA - tadeu2210@gmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

TADEU SANTOS DE SOUZA REIS – tadeussr@hotmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

HENRIQUE REGO MONTEIRO DA HORA - dahora@gmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

ROMEU E SILVA NETO - romeuesilvaneto@gmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

ÁREA: 6 - ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: ESTE ARTIGO INVESTIGA A APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. O OBJETIVO É IDENTIFICAR E FORMULAR ESTRATÉGIAS COMERCIAIS ATRAVÉS DESSA ANÁLISE. A COLETA DE DADOS FOI REALIZADA POR MEIO DO RELATÓRIO DE GESTÃO 2023 DO SENAC RJ E DE FONTES SECUNDÁRIAS PARA A ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO, A FIM DE IDENTIFICAR FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS. OS RESULTADOS DESTACAM A SOLIDEZ FINANCEIRA E A EXCELÊNCIA EDUCACIONAL DA INSTITUIÇÃO, MAS TAMBÉM REVELAM DESAFIOS, COMO A DEPENDÊNCIA DE UMA ÚNICA FONTE DE RECEITA. AS ESTRATÉGIAS PROPOSTAS PARA ENFRENTAR ESSES DESAFIOS INCLUEM A DIVERSIFICAÇÃO DE RECEITAS, A EXPANSÃO DO ENSINO A DISTÂNCIA (EAD), O DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS ALINHADOS AO MERCADO DE TRABALHO E O INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.

PALAVRAS-CHAVES: ANÁLISE SWOT; ESTRATÉGIAS COMERCIAIS; INSTITUIÇÃO DE ENSINO.

COMMERCIAL STRATEGIES FOR THE EDUCATIONAL SECTOR: APPLICATION OF SWOT ANALYSIS IN A UNIT IN THE INTERIOR OF THE STATE OF RIO DE JANEIRO

ABSTRACT: THIS ARTICLE INVESTIGATES THE APPLICATION OF SWOT ANALYSIS AS A STRATEGIC TOOL IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE INTERIOR OF THE STATE OF RIO DE JANEIRO (BRAZIL). THE OBJECTIVE IS TO IDENTIFY AND FORMULATE BUSINESS STRATEGIES THROUGH THIS ANALYSIS. DATA COLLECTION WAS CARRIED OUT THROUGH THE 2023 MANAGEMENT REPORT OF SENAC RJ AND SECONDARY SOURCES FOR THE ANALYSIS OF THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT, IN ORDER TO IDENTIFY STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, AND THREATS. THE RESULTS HIGHLIGHT THE INSTITUTION'S FINANCIAL SOLIDITY AND EDUCATIONAL EXCELLENCE BUT ALSO REVEAL CHALLENGES, SUCH AS DEPENDENCE ON A SINGLE REVENUE SOURCE. THE PROPOSED STRATEGIES TO ADDRESS THESE CHALLENGES INCLUDE REVENUE DIVERSIFICATION, EXPANSION OF DISTANCE LEARNING (EAD), DEVELOPMENT OF PROGRAMS ALIGNED WITH THE LABOR MARKET, AND INVESTMENT IN INNOVATION AND SUSTAINABILITY.

KEYWORDS: SWOT ANALYSIS; BUSINESS STRATEGIES; EDUCATIONAL INSTITUTION.

1. INTRODUÇÃO

O cenário educacional contemporâneo, marcado por rápidas transformações tecnológicas e demandas voláteis do mercado de trabalho, impõe desafios cruciais às instituições de ensino que buscam manter sua relevância e competitividade. Nesse contexto, as instituições de ensino devem oferecer uma ampla gama de serviços educacionais, incluindo cursos técnicos, graduação, pós-graduação e formação continuada, desempenhando um papel fundamental na formação profissional no estado do Rio de Janeiro. Contudo, para continuar a cumprir esse papel de forma eficaz, a instituição precisa se adaptar à nova realidade e criar novas estratégias comerciais para se manter competitiva.

Dados do Ministério da Educação; Inep (2023) revelam um aumento expressivo nas matrículas em cursos de graduação EAD no Brasil em 2023, atingindo 3,6 milhões de alunos. Essa expansão, que se reflete na crescente procura por flexibilidade e acessibilidade na educação, é impulsionada não apenas por avanços tecnológicos, mas também por mudanças nas necessidades dos estudantes e profissionais, que buscam cada vez mais conciliar formação com outras atividades.

A Matriz SWOT, ferramenta consolidada na gestão estratégica, é proposta como instrumento para auxiliar nesse processo. Ela oferece um panorama estruturado dos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam o desempenho da instituição (BARNEY; HESTERLY, 2017). Seus benefícios, como a tomada de decisões mais assertivas, a melhoria da qualidade do ensino e o aumento da competitividade (ALIYEVA, 2020).

A pesquisa de Keban; Wahyono (2019) sobre a gestão educacional na Integrated Vocational School Turen reforça a perspectiva, mostrando como a SWOT pode orientar estratégias de crescimento agressivo. Além disso, Helms; Nixon (2010) destacam a importância da análise SWOT na formulação de planos estratégicos em instituições de ensino, ao identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Diante desse cenário, este artigo propõe explorar como o Senac RJ pode utilizar os insights obtidos a partir de uma análise SWOT detalhada para desenvolver estratégias comerciais mais eficazes e robusta.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

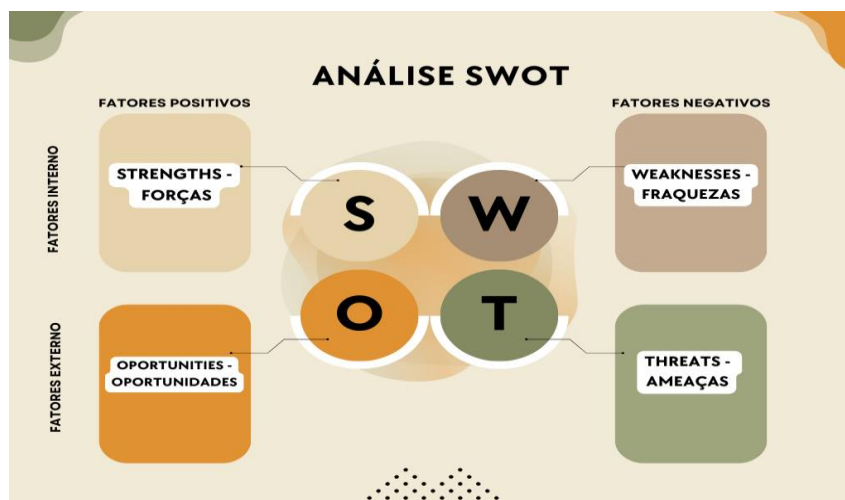
2.1. O método SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta essencial no planejamento estratégico, proporcionando um diagnóstico abrangente do cenário interno e externo da organização (KOTLER, 2019).

Ela avalia recursos, capacidades, processos e estrutura organizacional internamente, e fatores econômicos, tecnológicos, legais, socioculturais e de mercado externamente, otimizando a gestão de recursos e a competitividade (TAVARES, 2010). Ao identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a análise SWOT permite formular estratégias que maximizem as forças e oportunidades e minimizem as fraquezas e ameaças, impactando positivamente o desempenho organizacional (SOLER, 2006). Conforme enfatiza Mintzberg (1994) é crucial identificar as capacidades e recursos que podem ser alavancados. A matriz SWOT facilita a tomada de decisões estratégicas e o alinhamento das ações organizacionais com as condições de mercado (CHIAVENATO, 2017).

A matriz é ilustrada na figura 1.

Figura 1 - Matriz SWOT



Fonte: AUTORES - adaptado Carvalho et al. (2022)

Em suma, a análise SWOT é um instrumento para o planejamento estratégico, fornecendo informações para a formulação de estratégias comerciais eficazes, que levem em consideração tanto os recursos internos da organização quanto as dinâmicas do mercado.

2.2. Estratégia comercial

A evolução do conceito de estratégia comercial mostra uma progressão de uma resposta reativa a situações específicas para um processo contínuo de análise e adaptação, integrando

planejamento de longo prazo e alocação de recursos (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 2007) (DRUCKER, 2011) (CHANDLER, 2003).

Porter (1996) introduziu a ideia de estratégia como criação de uma posição única no mercado, exigindo escolhas estratégicas claras. A implementação cuidadosa de estratégias, alinhando ações aos objetivos de longo prazo, é fundamental (CHIAVENATO, 2017). Uma abordagem holística, que considera análises internas e externas, e um conhecimento profundo do mercado e dos consumidores são cruciais para a formulação de estratégias eficazes (PEARSON, 1990) (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000) (CASSARRO, 1997).

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação da Pesquisa

A natureza desta pesquisa é aplicada, visando gerar conhecimentos práticos e soluções para problemas específicos enfrentados pela instituição de ensino (GIL, 2017).

Os objetivos desta pesquisa são de natureza exploratória e descritiva. A fase exploratória busca identificar fatores relevantes no mercado educacional, enquanto a fase descritiva foca em detalhar as características da situação atual da instituição (GIL, 2017).

3.2. Coleta de dados

Os procedimentos incluem pesquisa documental e bibliográfica. A pesquisa documental envolve o exame de documentos institucionais, especificamente o Senac RJ (2023) para compreender a situação atual da instituição, configurando a análise do ambiente interno.

Ele é um documento abrangente que segue as diretrizes da IIRC (2024), adotando uma abordagem integrada que engloba os aspectos financeiros, sociais, ambientais e de governança da instituição ao longo do ano de 2023.

A análise do ambiente externo foi realizada utilizando fontes secundárias de dados. Primeiramente, foram coletadas informações de relatórios de órgãos oficiais, como o Censo da Educação Superior 2022 - Ministério da Educação; Inep (2023), abrangendo matrículas, modalidades de ensino, áreas de estudo e qualificação docente.

Adicionalmente, foram revisados artigos acadêmicos e estudos científicos relevantes, como o de Vicari (2021) e Astudillo; Leguizamó-León; Calleja (2021), para contextualizar o impacto das tecnologias educacionais na qualidade do ensino superior.

3.3. Matriz Swot e Estratégias Comerciais

Para a construção da Matriz SWOT e formulação de estratégias comerciais, seguiu-se um procedimento em etapas.

Primeiramente, realizou-se uma análise interna das forças e fraquezas da organização, avaliando seus recursos e capacidades. Em seguida, conduziu-se uma análise externa para identificar oportunidades e ameaças no mercado. As informações coletadas foram organizadas em uma matriz de quatro quadrantes.

A partir dessa estrutura, desenvolveram-se estratégias: SO (maximizar forças e oportunidades), WO (superar fraquezas para aproveitar oportunidades), ST (usar forças para mitigar ameaças) e WT (reduzir fraquezas para evitar ameaças).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Caracterização do objeto de estudo

O ambiente de estudo é caracterizado pelo Senac RJ, uma organização que oferece uma extensa gama de serviços, como cursos técnicos de nível médio, graduação tecnológica, pós-graduação, cursos de formação inicial e continuada, especializações, aperfeiçoamentos, qualificações profissionais, programas de ensino a distância, publicações de livros, desenvolvimento de conteúdos e projetos customizados para empresas, órgãos públicos e entidades sociais. Com o objetivo de oferecer educação profissional no estado do Rio de Janeiro, a instituição conta com uma ampla rede de recursos educacionais, com 29 Unidades Operativas de ensino espalhadas pelo Estado do Rio de Janeiro (SENAC RJ, 2023).

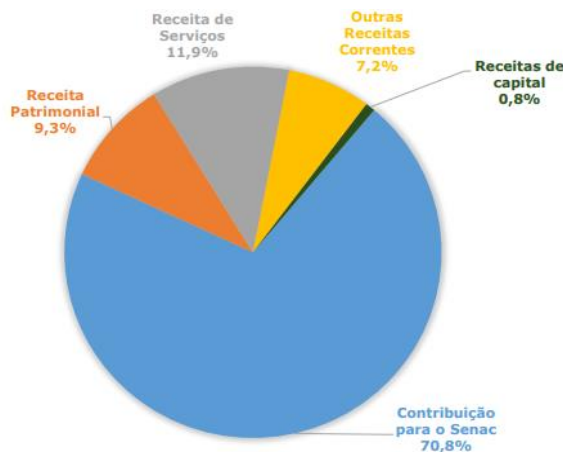
4.2. Análise Interna

A análise do ambiente interno, conforme consta no seu Relatório de Gestão, abrange aspectos financeiros, operacionais e estratégicos, destacando tanto as forças quanto as fraquezas da instituição. Em termos de desempenho financeiro, apresentou um superávit orçamentário de aproximadamente 10 Milhões de reais, resultado de uma gestão eficiente das despesas e da postergação de alguns projetos. A receita total do ano foi de um pouco mais de 500 milhões de reais, enquanto a despesa possuiu um valor próximo, resultando em um índice de equilíbrio financeiro de 0,98, classificando o desempenho como seguro (SENAC RJ, 2023).

Como ilustrado na Figura 2, a receita de contribuição, que representa 70,8% da receita total, aumentou 13,8% em comparação com 2022, refletindo a arrecadação do setor de Comércio de Bens, Serviços e Turismo do estado do Rio de Janeiro. Além disso, houve um

aumento de 18,1% nas receitas, como patrimoniais devido ao aumento do saldo efetivo disponível e à atualização dos depósitos judiciais (SENAC RJ, 2023).

Figura 2 - Principais Receitas



Fonte: Senac (2023)

No entanto, um ponto significativo é a dependência de receita de contribuição, que pode representar um risco em períodos de instabilidade econômica no setor de Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Esta alta dependência limita a diversificação das fontes de receita, tornando-a vulnerável a flutuações econômicas adversas.

No âmbito da sustentabilidade e eficiência energética, implementou várias iniciativas em 2023. A migração de 11 unidades para o mercado livre de energia elétrica resultou em uma economia de 21,67% nas contas de consumo de energia, totalizando em torno de 700 mil reais economizados (SENAC RJ, 2023).

A manutenção e modernização dos imóveis e equipamentos são cruciais para uma operação eficiente e segura. Em 2023, as melhorias nas infraestruturas não só contribuíram para a redução do consumo energético, mas também asseguraram a longevidade e a eficiência das operações da instituição. No entanto, a postergação de projetos devido a restrições financeiras ou outras prioridades pode ser vista como uma fraqueza, indicando desafios na priorização ou execução das iniciativas planejadas (SENAC RJ, 2023).

O Índice de Qualidade Percebida (IQP), utilizado para avaliar a qualidade dos cursos oferecidos, alcançou a nota 8,99 em uma escala de 0 a 10 para o ensino presencial, destacando a qualidade dos seus serviços educacionais. A pesquisa nacional sobre a qualidade percebida, conduzida utilizando o método Computer Assisted Web Self-Interview (CAWSI), obteve uma

taxa de resposta de 7,5%, com uma média ponderada das notas reforçando a boa qualidade percebida dos cursos (SENAC RJ, 2023).

No entanto, a baixa taxa de resposta pode ser vista como uma fraqueza, limitando a representatividade dos dados e dificultando a identificação precisa das áreas que necessitam de melhorias.

Em termos de estrutura organizacional, segue uma governança robusta orientada pelo Planejamento Estratégico, que apoia a capacidade organizacional de gerar valor no curto, médio e longo prazo. Esta estrutura é alinhada ao Mapa Estratégico, que detalha a missão, visão, valores e diretrizes da instituição, organizados em quatro perspectivas: Financeira, Clientes e Sociedade, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento. A gestão baseia-se em seis capitais organizacionais: Capital de Infraestrutura, Capital Intelectual, Capital Humano, Capital de Relacionamento, Capital de Sustentabilidade e Capital Financeiro, cada um com práticas específicas voltadas para a eficiência e sustentabilidade da instituição (SENAC RJ, 2023).

Finalmente, os prêmios e reconhecimentos recebidos em 2023, como o selo GPTW (Great Place to Work) e o Prêmio Echo Latam 2023, destacam como uma instituição inovadora e alinhada às expectativas do mercado e da sociedade. Esses reconhecimentos reforçam o compromisso com a excelência em gestão, inovação e relacionamento com o cliente, fortalecendo sua posição como parceiro importante dos setores público e privado.

Em suma, o ambiente interno, baseado nos dados e indicadores, mostra uma instituição financeiramente sólida, operacionalmente eficiente e estrategicamente bem posicionada para continuar sua missão educacional e de inclusão social. A qualidade educacional, a sustentabilidade, a eficiência energética, a robusta estrutura organizacional e os reconhecimentos externos são fatores que consolidam a força do Senac RJ no cenário educacional brasileiro. No entanto, a dependência de receitas específicas, a baixa taxa de resposta em pesquisas de qualidade e a postergação de projetos são áreas que necessitam de atenção para assegurar um crescimento sustentável e adaptável.

A partir da análise interna podem ser destacadas as forças e fraquezas do Senac RJ, de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 1 - Forças e Fraquezas do Senac RJ.

Forças	Fraquezas
- Superávit orçamentário e receita sólida.	- Dependência de receita de contribuição.
- Alta qualidade educacional (IQP de 8,99).	- Postergação de projetos importantes.

- Iniciativas de sustentabilidade e eficiência energética.	- Baixa taxa de resposta em pesquisas de qualidade.
- Reconhecimentos e prêmios.	
- Estrutura organizacional robusta.	

Fonte: Autoria própria.

4.3. Análise Externa

A análise externa do Senac RJ revela um cenário dinâmico e desafiador, mas também repleto de oportunidades.

O ambiente educacional em que o Senac RJ está inserido passa por transformações significativas, conforme evidenciado pelo Censo da Educação Superior de 2022. Uma análise dos fatores externos que impactam suas operações e estratégias revela diversas tendências relevantes para a instituição.

O crescimento expressivo da educação técnica no Brasil, como indicado pelo aumento no número de matrículas em cursos de graduação tecnológicos, que atingiu 1.305.454 em 2022 de acordo com o Ministério da Educação; Inep (2023) destaca a importância dessa modalidade na formação de profissionais qualificados. Esse cenário oferece ao Senac RJ a oportunidade de expandir sua oferta de programas de capacitação profissional, alinhando-se às demandas do mercado de trabalho.

Além disso, a expansão do ensino a distância (EaD) tem sido notável, representando 43% das matrículas na educação superior em 2022, totalizando cerca de 4 milhões de estudantes (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; INEP, 2023). Esse crescimento evidencia uma demanda crescente por flexibilidade e acessibilidade no ensino superior, sugerindo que o Senac RJ deve intensificar seus investimentos em cursos EaD, utilizando plataformas de aprendizado online e tecnologias inovadoras.

As áreas de estudo mais procuradas, como Pedagogia, Administração, Gestão de Pessoas e Sistemas de Informação, com mais de 500.000 vagas em 2022 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; INEP, 2023), refletem uma preferência por cursos que oferecem boas perspectivas de empregabilidade e oportunidades de carreira. Diante disso, o Senac RJ pode concentrar seus esforços em aumentar a oferta de cursos nessas áreas estratégicas, alinhando-se com as demandas do mercado e as expectativas dos estudantes.

Segundo Vicari (2021) e Astudillo; Leguizamó-León; Calleja (2021) a adoção de tecnologias educacionais e inovações, como inteligência artificial e plataformas de gestão de

aprendizado, tem impactado positivamente a qualidade do ensino superior no Brasil. Portanto, o Senac RJ deve investir em inovações tecnológicas para aprimorar suas práticas de ensino, oferecendo experiências educacionais mais personalizadas e envolventes, que atendam às expectativas dos alunos e às demandas do mercado.

A qualificação do corpo docente também é fundamental, com a expectativa de que 75% dos professores possuam título de mestre ou doutor em 2022, sendo no mínimo 35% doutores (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; INEP, 2023).

Por fim, diante da alta competitividade em cursos de grande demanda, como Medicina e Engenharia, a instituição deve buscar diferenciais competitivos que incluam uma forte vinculação com o mercado de trabalho e programas robustos de estágio e emprego, para além de apenas atender às necessidades do mercado local (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; INEP, 2023).

A partir da análise externa podem ser destacadas as oportunidades e ameaças do Senac RJ, de acordo com a tabela abaixo:

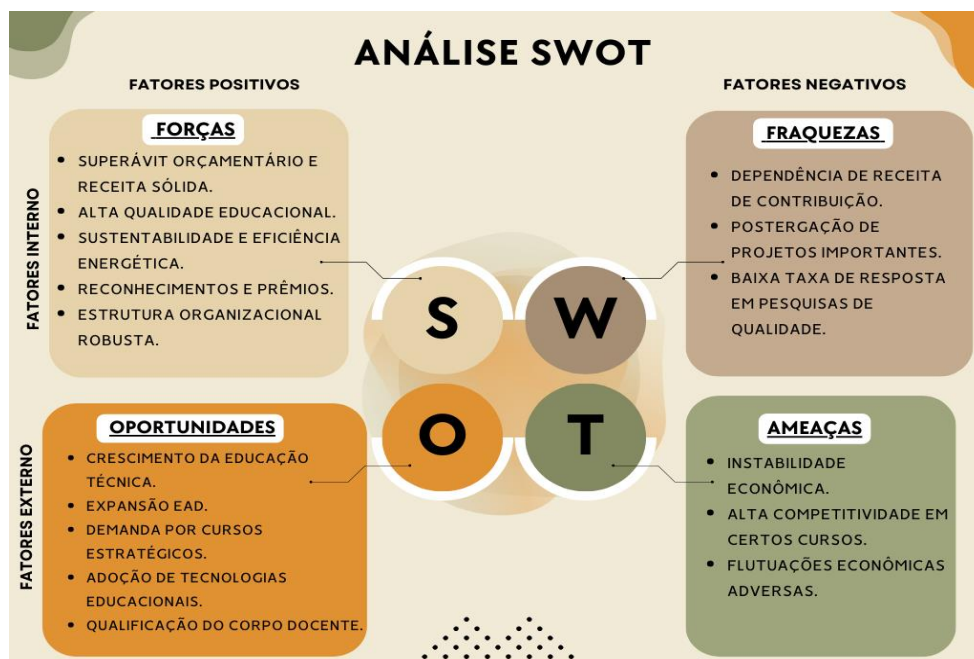
Tabela 2 - Oportunidades e Ameaças do Senac RJ.

Oportunidades	Ameaças
- Crescimento da educação técnica.	- Instabilidade econômica.
- Expansão do ensino a distância (EaD).	- Alta competitividade em certos cursos.
- Demanda por cursos estratégicos.	- Flutuações econômicas adversas.
- Adoção de tecnologias educacionais.	
- Qualificação do corpo docente.	

Fonte: Autoria própria.

Para elaborar o quadro SWOT, utilizaremos as informações obtidas nas análises interna e externa presentes nas tabelas 1 e 2. A figura 3 ilustra o resultado da matriz SWOT.

Figura 3 - Matriz SWOT



Fonte: AUTORES - adaptado Carvalho et al. (2022)

4.4. Estratégias Comerciais

Para maximizar as forças e oportunidades e minimizar as fraquezas e ameaças do objeto de estudo, uma estratégia eficaz envolve a diversificação das fontes de receita. Utilizando o superávit orçamentário e a receita sólida, a instituição pode investir em novos projetos de captação de recursos, como parcerias com empresas privadas, programas de extensão e cursos de curta duração.

Aproveitando a boa qualidade percebida (IQP) para atrair patrocinadores e parceiros interessados em associar sua marca a uma instituição de qualidade, afim de reduzir a dependência das contribuições do setor de Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Além disso, criar um fundo de reserva ajudará a assegurar a execução de projetos, mesmo em períodos de instabilidade econômica, e desenvolver projetos de geração de receita que não dependam diretamente da economia local, como cursos EaD acessíveis a estudantes de todo o Brasil.

A instituição deve ampliar a oferta de cursos EaD, investindo em plataformas tecnológicas avançadas e conteúdo de alta qualidade para atender à crescente demanda por ensino a distância.

Oferecer programas de capacitação para os professores, garantindo que docentes possuam título de mestre ou doutor, também é essencial.

Capitalizando a alta qualidade educacional (IQP), pode promover os cursos EaD como

uma extensão dos programas presenciais de alta qualidade. Melhorar a taxa de resposta das pesquisas de qualidade percebida, implementando incentivos para os alunos participarem e proporcionando feedback mais representativo, é outra prioridade. Utilizar a robusta estrutura organizacional para desenvolver estratégias de marketing digital eficazes ajudará a atrair novos alunos de diferentes regiões e segmentos econômicos.

O desenvolvimento de programas alinhados ao mercado de trabalho é vital. A instituição deve expandir a oferta de cursos em áreas de alta demanda, como Pedagogia, Administração, Gestão de Pessoas e Sistemas de Informação, aproveitando o crescimento da educação técnica no Brasil. Criar parcerias com empresas para programas de estágio e emprego, facilitando a inserção dos alunos no mercado de trabalho, pode maximizar estas oportunidades. Utilizando a estrutura de governança robusta e o Planejamento Estratégico para identificar e desenvolver cursos que atendam às necessidades do mercado, a instituição pode garantir a relevância de suas ofertas educacionais.

Garantir que a modernização dos equipamentos e infraestruturas não seja postergada, priorizando projetos que tenham impacto direto na qualidade dos cursos oferecidos, é fundamental. Diferenciar-se da concorrência, especialmente em cursos de alta demanda, oferecendo programas integrados com o mercado de trabalho e capacitação prática, ajudará a mitigar ameaças e garantir competitividade.

Finalmente, a inovação e a sustentabilidade devem ser contínuas. O Senac RJ deve continuar investindo em iniciativas de sustentabilidade e eficiência energética, utilizando as economias geradas para financiar novos projetos e melhorias. Promover os prêmios e reconhecimentos recebidos, reforça a imagem da instituição como inovadora e alinhada às expectativas do mercado. Implementar tecnologias educacionais como inteligência artificial e plataformas de gestão de aprendizado pode melhorar a experiência educacional e a eficiência operacional.

Estabelecer um plano de comunicação eficaz para aumentar a taxa de resposta das pesquisas de qualidade assegura que os dados obtidos sejam representativos e úteis para melhorias contínuas. Preparar a instituição para enfrentar períodos de instabilidade econômica investindo em práticas sustentáveis e diversificação de fontes de receita garante resiliência e sustentabilidade a longo prazo.

A implementação dessas estratégias requer um investimento inicial significativo, utilizando parte do superávit orçamentário para desenvolver e executar novos projetos, além de buscar parcerias com instituições financeiras e investidores para obter financiamento adicional,

se necessário. Desenvolver campanhas de marketing destacando a qualidade dos cursos e as iniciativas de sustentabilidade, utilizando prêmios e reconhecimentos como ferramentas de marketing, ajudará a atrair novos alunos e parceiros. Um sistema de monitoramento contínuo para avaliar o desempenho das estratégias e fazer ajustes conforme necessário, juntamente com pesquisas de satisfação e feedback regular para entender as necessidades dos alunos e ajustar as ofertas de cursos, será essencial para a adaptação e o sucesso contínuo. Por fim, oferecer programas de treinamento contínuo para docentes e equipe administrativa, focando em novas tecnologias e métodos de ensino, e criar um ambiente de inovação constante, incentivando a equipe a propor novas ideias e soluções, completam o conjunto de estratégias que posicionaram o Senac RJ para um crescimento sustentável e adaptável no cenário educacional brasileiro.

5. CONCLUSÃO

Em suma, este estudo explorou o potencial da análise SWOT como ferramenta estratégica para instituições educacionais, com foco em uma instituição do interior do estado do Rio de Janeiro. A análise revelou um cenário complexo, marcado por desafios e oportunidades. Internamente, a instituição demonstrou solidez financeira e excelência educacional, mas enfrenta desafios como a dependência de uma fonte primária de receita e a necessidade de aprimorar a coleta de feedback dos alunos. Externamente, o crescimento da educação técnica e a expansão do ensino a distância oferecem oportunidades promissoras, mas a competitividade e a instabilidade econômica exigem atenção.

A partir dessa análise, foram propostas estratégias comerciais que visam fortalecer o Senac RJ. A diversificação de receitas, a expansão do EaD, o desenvolvimento de programas alinhados ao mercado de trabalho e o investimento em inovação e sustentabilidade são pilares essenciais para o crescimento e a adaptabilidade da instituição. A implementação dessas estratégias, aliada a um monitoramento constante e à busca por feedback, permitirá que a instituição se posicione de forma proativa no mercado educacional, atendendo às demandas dos alunos e superando os desafios do setor.

Este estudo contribui para a literatura ao preencher a lacuna na aplicação detalhada da análise SWOT em instituições educacionais brasileiras, oferecendo um roteiro prático e adaptável para outras instituições que buscam aprimorar suas estratégias comerciais. Ao combinar a análise SWOT com ações concretas, o Senac RJ tem o potencial de consolidar sua posição como líder no mercado educacional, garantindo um futuro promissor para seus alunos e para a comunidade que atende.

6. REFERÊNCIAS

ALIYEVA, L. K. G. **Strategic planning in higher education institutions: mission, vision, main values and swot analysis of azerbaijan heis.** p. 12, 2020.

ASTUDILLO, M.; LEGUÍZAMO-LEÓN, A. V.; CALLEJA, E. G. **Oportunidades do novo espaço educativo para a educação superior: terceiro entorno digital.** *Revista Internacional de Educação Superior*, v. 8, p. e022008, 3 jun. 2021.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** [s.l.] Pearson Education, 2017.

CARVALHO, I. V. D. et al. **Estudo de caso sobre a gestão de pessoas de uma instituição federal de ensino: aplicação da análise swot.** p. 15, 2022.

CASSARRO, A. C. **Construindo o futuro de seus negócios.** [s.l.] Ltr, 1997.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise.** Repr ed. Washington, D.C: Beard Books, 2003.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** [s.l.] Elsevier, 2017.

DRUCKER, P. F. **The practice of management.** London New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6º ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2017.

HELMS, M. M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, v. 3, n. 3, p. 215–251, 10 ago. 2010.

KEBAN, Y. B.; WAHYONO, R. SWOT Analysis and Its Implementation Strategies in Educational Management. *Journal of Education and Practice*, 30 abr. 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** [s.l.] Pearson Universidades, 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; INEP. **Censo_da_educacao_superior_2022.pdf.** Brasil: INEP, 10 out. 2023. Disponível em:
<https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2022/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2022.pdf>. Acesso em: 22 maio. 2024.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 1 jan. 1994.

PEARSON, G. J. **Strategic thinking.** 1. Dr. ed. New York: Prentice Hall, 1990.

PORTER, M. What is strategy? p. 61–78, 1 out. 1996.

SENAC RJ. **Relatório de Gestão 2023**. Rio de Janeiro: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 2023. Disponível em: <<https://transparencia.senac.br/#/rj/publicacoes>>. Acesso em: 21 maio. 2024.

SOLER, A. M. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. [s.l.] Atlas, 2010.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VICARI, R. M. Influências das Tecnologias da Inteligência Artificial no ensino. **Estudos Avançados**, v. 35, n. 101, p. 73–84, abr. 2021.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. 60th anniversary ed ed. Princeton, N.J. ; Woodstock: Princeton University Press, 2007.