

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**O ESTADO ESTRATEGISTA DA ARÁBIA SAUDITA E O
VISION 2030**

RESUMO

Este artigo explora a metamorfose das petromonarquias do Golfo, notadamente a Arábia Saudita, examinando a mudança do Estado rentista para o que se pode chamar de Estado estrategista, com o Vision 2030 talvez sendo sua manifestação mais clara. A investigação entrelaça economia política, estratégia empresarial, branding e estudos críticos da gestão, empregando uma metodologia qualitativa que combina pesquisa bibliográfica e análise documental. Relatórios oficiais, documentos de consultorias internacionais e a literatura acadêmica, tanto clássica quanto contemporânea, são escrutinados. Os achados sugerem que o Estado estrategista não elimina o rentismo por completo, mas o remodela ao introduzir práticas corporativas, envolver consultorias, ativar fundos soberanos e moldar simbolicamente o território através de estratégias de nation e city branding. A análise crítica, inspirada em Henry Mintzberg e nos Critical Management Studies, revela as limitações inerentes a uma racionalidade de cima para baixo e a tendência de obscurecer desigualdades, em particular na gestão da mão de obra migrante. A conclusão é que o Vision 2030 funciona como uma utopia performativa: ao mesmo tempo em que anuncia a superação do rentismo, continua dependente da receita do petróleo e de estruturas sociais que, em muitos casos, são excludentes, estabelecendo um modelo híbrido que combina inovação estratégica e a persistência de elementos históricos.

Palavras-chave: Estado rentista; Estado estrategista; Vision 2030; Estratégia empresarial; Nation branding.

ABSTRACT

This article explores the metamorphosis of the Gulf rentier monarchies, notably Saudi Arabia, examining the shift from the rentier state to what may be termed the strategist state, with Vision 2030 arguably its clearest manifestation. The inquiry weaves together political economy, business strategy, branding, and critical management studies, employing a qualitative methodology that combines bibliographic research and documentary analysis. Official reports, documents from international consultancies, and academic literature—both classical and contemporary—are scrutinized. The findings suggest that the strategist state does not eliminate rentierism altogether but reshapes it by introducing corporate practices, engaging consultancies, activating sovereign wealth funds, and symbolically shaping territory through nation and city branding strategies. The critical analysis, inspired by Henry Mintzberg and Critical Management Studies, reveals the

limitations inherent in a top-down rationality and the tendency to obscure inequalities, particularly in the management of migrant labor. The conclusion is that Vision 2030 functions as a performative utopia: even as it proclaims the overcoming of rentierism, it remains dependent on oil revenues and on social structures that, in many cases, are exclusionary, establishing a hybrid model that combines strategic innovation with the persistence of historical elements.

Keywords: Rentier state; Strategist state; Vision 2030; Business strategy; Nation branding.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo explora as petromonarquias do Golfo, com a Arábia Saudita no centro da análise. Desde meados do século XX, o petróleo tem permitido ao Estado saudita financiar seus gastos, sem depender tanto de impostos sobre seus cidadãos. Tal configuração se entende como um Estado rentista.

Aqui, o "contrato social" não segue a linha filosófica de Rousseau. É, antes, um contrato social rentista, entendido da seguinte forma: as monarquias controlam as receitas petrolíferas e, em vez de tributarem fortemente a população nacional, distribuem benefícios (empregos no setor público, subsídios para energia e moradia, serviços de saúde e educação). Essa distribuição é feita em troca de lealdade política a uma ordem centralizada. Ou seja, menos imposto direto e mais transferências financiadas pelo petróleo. Ao mesmo tempo, grande parte do trabalho é realizada por migrantes, que sustentam o crescimento econômico, mas não usufruem dos mesmos direitos políticos.

Choques de preços nas últimas décadas, a pressão demográfica e a necessidade de diversificação econômica têm impulsionado tentativas de reorganização desse modelo. Em 2016, a Arábia Saudita lançou o Vision 2030, apresentado como um caminho para uma economia "pós-rentista". Em termos práticos, o plano reorganiza o rentismo por meio de ferramentas de gestão corporativa, contratos de desempenho, fundos soberanos e estratégias de construção de imagem nacional e urbana – o que chamamos aqui de Estado estrategista.

A questão central deste estudo é: de que maneira o Vision 2030 expressa a transição do Estado rentista para o Estado estrategista na Arábia Saudita? E quais são os limites dessa transformação? Combinamos economia política, estratégia empresarial, gestão de marcas territoriais e estudos críticos de gestão, buscando uma leitura abrangente do fenômeno. O artigo está organizado da seguinte maneira: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3, a metodologia; a seção 4 aborda as

origens e a consolidação das petromonarquias; a seção 5 trata do Estado estrategista e do Vision 2030; a seção 6 discute o branding; a seção 7 traz os resultados e a discussão; e a seção 8 apresenta as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção detalha as bases teóricas que informam nossa análise: um cruzamento entre economia política, estratégia empresarial, a gestão de marcas territoriais e, crucialmente, perspectivas críticas sobre gestão. Em termos mais concretos, recorreremos tanto a autores clássicos quanto contemporâneos com o objetivo de: (i) apresentar nossa compreensão do que constitui um Estado rentista e suas manifestações atuais, (ii) delinear a ideia de um Estado estrategista e sua relação com a figura do Estado empreendedor, (iii) identificar as ferramentas de estratégia mais comumente utilizadas por governos e consultorias, (iv) posicionar o papel do branding na construção simbólica dos territórios e (v) incorporar visões críticas sobre o planejamento centralizado e as desigualdades sociais. A intenção é fornecer um alicerce teórico claro e integrado, que contribua para a discussão da questão central do artigo.

O conceito de Estado rentista (Beblawi; Luciani, 1987) refere-se a economias que dependem de rendas externas – notadamente o petróleo no caso dos países do Golfo – para financiar o gasto público, substituindo a tributação direta como fonte principal de legitimidade. Ross (2012) argumenta que a abundância de recursos naturais pode, paradoxalmente, enfraquecer as instituições e fortalecer tendências autoritárias. O Project on Middle East Political Science (POMEPS) – uma rede de pesquisa com sede na George Washington University, coordenada por Marc Lynch, que se dedica a publicar análises e coletâneas sobre a política do Oriente Médio – atualiza essa discussão, enfatizando dois aspectos importantes: a persistência de mercados de trabalho dualizados (com o setor público reservado para nacionais e o setor privado dependente de migrantes) e a contínua disputa em torno do "contrato rentista", entendido como um acordo de trocas políticas baseado na redistribuição da renda petroleira.

Em resposta às limitações inerentes ao modelo rentista, surge a noção de Estado estrategista, que adota práticas e rotinas típicas do mundo corporativo para a administração pública: planos plurianuais, indicadores de desempenho e a contratação de consultorias (Hertog, 2010; Al-Rasheed, 2018). Essa lógica se aproxima do conceito de Estado empreendedor (Mazzucato, 2014; 2018), no qual o setor público desempenha um papel ativo na criação e coordenação de mercados, assumindo riscos que o setor

privado geralmente evita – um papel evidente na atuação de fundos soberanos e em grandes projetos urbanos.

Dentro do campo da estratégia, a escola do posicionamento de Michael Porter (1980; 1985) propõe uma análise estrutural dos setores e a aplicação de estratégias genéricas, exercendo influência sobre consultorias como McKinsey, BCG, PwC e Deloitte. Ferramentas amplamente utilizadas nesse contexto – como o Balanced Scorecard (Kaplan; Norton, 1992), o conceito de competências essenciais (Hamel; Prahalad, 1990) e a Blue Ocean Strategy (Kim; Mauborgne, 2005) – foram adaptadas do ambiente empresarial e aplicadas a políticas públicas de desenvolvimento e diversificação.

Na gestão de marcas, Anholt (2007) popularizou o conceito de marca-país; Dinnie (2008) consolidou sua aplicação no contexto governamental; Kotler e Gertner (2002) estabeleceram a conexão entre a imagem de países e seus produtos, turismo e investimentos. Kavatzis (2004; 2015) e Avraham e Ketter (2008) exploram a marca de cidades, através da qual centros urbanos e projetos de grande escala se tornam elementos de competição simbólica e econômica.

Entretanto, Mintzberg (1994) critica a inflexibilidade do planejamento hierárquico e defende a importância de estratégias emergentes e adaptativas. Paralelamente, os Critical Management Studies (Alvesson; Willmott, 1992; 1996) revelam as relações de poder e dominação que a retórica da eficiência muitas vezes obscurece – um ponto crucial no Golfo, onde a economia depende do trabalho de migrantes com proteção política limitada.

Em resumo, este conjunto de referenciais teóricos nos permite interpretar o Vision 2030 como uma tentativa de reconfigurar o modelo rentista (através do Estado estrategista e do branding), ao mesmo tempo em que nos oferece ferramentas críticas para avaliar suas limitações institucionais e sociais.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão adota uma abordagem exploratória, com embasamento tanto bibliográfico quanto documental. A revisão bibliográfica engloba temas como Estado rentista e estrategista, o conceito de Estado empreendedor, estratégia, gestão de marcas e estudos de natureza crítica (Beblawi; Luciani; Ross; Hertog; Al-Rasheed; Mazzucato; Porter; Mintzberg; Alvesson; Willmott; Anholt; Dinnie; Kotler; Gertner; Kavatzis; Avraham; Ketter). A análise documental contempla relatórios do Vision 2030, documentos provenientes do governo, dossiês relativos a megaprojetos (NEOM, The Line) e materiais produzidos por consultorias (McKinsey,

BCG, PwC, Deloitte), além de artigos mais recentes que abordam a diversificação econômica e o turismo. Os dados foram estruturados através da análise de conteúdo, organizados em torno de eixos temáticos: Estado rentista, Estado estrategista, Estado empreendedor, estratégia empresarial, gestão de marcas (considerando país, território e cidades), e a exploração da mão de obra migrante. A triangulação entre a bibliografia, documentos oficiais e relatórios de consultoria buscou assegurar a consistência analítica. Uma das limitações reside no uso de fontes públicas e secundárias, com ausência de dados internos e potenciais vieses autopromocionais; contudo, o procedimento adotado procura garantir rigor e uma leitura crítica do fenômeno analisado.

4 ORIGENS DAS PETROMONARQUIAS

Até meados do século XX, as economias locais eram centradas na produção de pérolas, pesca e comércio costeiro, com o poder concentrado em famílias influentes e líderes tribais. A partir do século XIX, o Reino Unido estabeleceu protetorados e tratados que, em retrospecto, podem ser considerados desiguais, exercendo controle sobre rotas marítimas e influenciando as lideranças locais (Vassiliev, 2013). A descoberta de petróleo veio a intensificar essa presença.

Após o declínio do poder imperial no período pós-1945, ocorreu a independência (1960–1970), com as elites tribais transformando-se em dinastias reinantes; o petróleo, por sua vez, consolidou-se como a principal base de poder (Al-Rasheed, 2010). Nesse contexto, o Estado rentista se consolidou (Beblawi; Luciani, 1987), onde a renda proveniente do petróleo substitui a necessidade de tributação. Ross (2012) aponta a dependência, a fragilidade institucional e o desincentivo a reformas como características marcantes. A cidadania, por sua vez, restringe-se a um pacto de estabilidade dinástica, enquanto a vasta maioria dos trabalhadores estrangeiros permanece sob um controle rigoroso e sem direitos políticos.

O POMEPS, Project on Middle East Political Science (Projeto sobre Ciência Política do Oriente Médio), liderado por Marc Lynch na George Washington University, funciona como uma rede de pesquisa. Ele congrega estudiosos de várias universidades e divulga tanto resumos concisos quanto relatórios mais detalhados, além de coletâneas sobre a política da região. No âmbito das discussões sobre as petromonarquias, o POMEPS oferece perspectivas importantes. Por exemplo, Herb explora como a dependência de renda petrolífera, em muitos casos, consolidou o poder das dinastias. Webb, por sua vez, salienta a lenta diversificação da economia e os

desequilíbrios que ainda persistem. Diwan e Herb examinam o mercado de trabalho dual, dividido entre nacionais empregados no setor público e migrantes no setor privado, o que complica a implementação de reformas. Davidson, Gengler, Waldner e Smith debatem a disputa em andamento acerca do chamado “contrato rentista”. Ennis e Yamada enfatizam a manipulação das expectativas como uma forma de buscar legitimação.

O choque do petróleo em 1973 impulsionou as receitas, o que possibilitou o financiamento de infraestrutura, urbanização e bem-estar social (Commins, 2012; Hvidt, 2013). O Estado assumiu o papel de investidor e gestor do território, organizando zonas econômicas, portos e projetos de grande escala. Essa trajetória preparou o caminho para a transição para o Estado estrategista; no entanto, não há uma ruptura completa com o rentismo, mas sim uma gestão estratégica deste. Como demonstram Al-Rasheed (2010) e Hvidt (2013), a renda do petróleo passa a sustentar investimentos em setores como turismo, tecnologia, logística e finanças. O Vision 2030 é a sua expressão mais evidente.

5 O ESTADO ESTRATEGISTA E O VISION 2030

O Estado estrategista redefine o modelo rentista ao incorporar rotinas, métricas e instrumentos do setor corporativo. Em vez de simplesmente substituí-lo, o Estado gerencia a renda petrolífera como um portfólio de investimentos, alocando-a em setores estratégicos, estabelecendo contratos de desempenho, criando unidades de entrega (equipes dedicadas ao acompanhamento de projetos e metas) e monitorando indicadores de desempenho (KPIs).

Na Arábia Saudita, o Vision 2030 é estruturado em torno de um centro político-estratégico, que consiste em comitês de alto nível, unidades de entrega e gabinetes de desempenho (estruturas de monitoramento). Esse centro define metas e acompanha seu progresso através de programas de realização, que incluem privatizações, melhoria da qualidade de vida, desenvolvimento da logística, fortalecimento das finanças públicas, entre outros. O Estado atua como um gestor de portfólio, priorizando setores como turismo, mineração, logística, aviação, cultura/entretenimento e tecnologia, criando veículos de investimento e projetos de grande impacto. Paralelamente, moderniza a estrutura fiscal (regras, metas, painéis de monitoramento) e difunde o Balanced. O scorecard, com seus objetivos e resultados-chave (OKR), e a internalização da linguagem de Porter sobre posicionamento competitivo, são elementos centrais.

O Fundo de Investimento Público (PIF) atua como braço financeiro, um fundo soberano empreendedor que aloca capital, busca dívida, estrutura parcerias público-privadas e coinveste em megaprojetos como NEOM, The Line, Red Sea, Diriyah e Qiddiya. Essa estratégia converte a receita do petróleo em alavancagem de longo prazo, alinhada com a tese do Estado empreendedor de Mazzucato.

No âmbito organizacional, observam-se dispositivos corporativos replicados: contratos de desempenho, metas interministeriais, escritórios de gerenciamento de projetos (PMOs), avaliações periódicas e rituais de desempenho. Contudo, essas rotinas podem reforçar a verticalização de cima para baixo, uma característica criticada por Mintzberg por potencialmente diminuir a adaptabilidade que surge de baixo para cima.

Em termos setoriais, a execução segue roteiros mais ou menos padronizados: (i) criação de projetos-âncora e ativos-vitrine, como museus, distritos culturais, parques temáticos e centros de conexão aérea e logística; (ii) implementação de políticas de conteúdo local e compras públicas direcionadas a impulsionar encadeamentos produtivos; (iii) flexibilização regulatória através de zonas econômicas especiais, regimes extrabudgetários e tramitação acelerada de licenças; (iv) geração de demanda por meio de grandes eventos, esportes e festivais; e (v) modernização fiscal e financeira com a revisão de tarifas, taxas e subsídios. Este modelo se assemelha às "ilhas de eficiência" de Hertog, onde enclaves de boa execução coexistem com burocracias mais lentas, gerando ganhos pontuais sem, necessariamente, uma reforma sistêmica.

Três tensões principais influenciam os resultados: a dualidade do mercado de trabalho, onde os programas de nacionalização enfrentam o dilema entre custo e competitividade (Diwan; Herb); a capacidade estatal, marcada pelo hiato entre as reformas anunciadas e as efetivamente praticadas, influenciadas por coalizões de veto (Yamada; Hertog); e a comunicação e o contrato social, que envolvem a engenharia narrativa (campanhas, painéis públicos, prestação de contas) para ajustar expectativas e legitimar o plano. O Vision 2030, portanto, age como uma espécie de gramática de governo, buscando converter renda em capacidade produtiva e reputação estratégica, sem, por enquanto, romper as estruturas que sustentam essa mesma renda.

6. BRANDING E A FORMAÇÃO SIMBÓLICA DO ESTADO ESTRATEGISTA

O Estado estrategista, de fato, estende sua atuação ao plano simbólico, transformando o território em uma marca e as cidades em verdadeiras amostras de modernização. A ideia de marca-país, como explorado por Anholt (2007),

visa construir uma promessa de identidade competitiva para atrair turistas, investidores e talentos. Dinnie (2008) analisa como os governos aplicam essa estratégia, enquanto Kotler e Gertner (2002) mostram a conexão entre a imagem de um país e seus produtos, turismo e investimentos. Já no cenário urbano, as marcas de lugares e cidades (Kavaratzis, 2004; 2015; Avraham; Ketter, 2008) combinam urbanismo, design e marketing cultural em busca de diferenciação.

No contexto do Golfo, a aviação comercial emergiu como um dos principais “instrumentos de marca” nacionais e urbanos. Companhias aéreas como Emirates (Dubai), Qatar Airways (Doha) e Etihad (Abu Dhabi) foram idealizadas como extensões da estratégia de desenvolvimento, expandindo a conectividade global, estabelecendo hubs aeroportuários, impulsionando o turismo e reforçando a narrativa de modernidade. A rede de rotas aéreas, os serviços a bordo e os lounges premium atuam como vitrines da marca territorial, e os patrocínios internacionais (de clubes de futebol, eventos culturais e esportivos) projetam essa marca muito além da região. Assim, a companhia aérea transcende o papel de um simples negócio de transporte, funcionando como uma “embaixada em movimento” que encena, diariamente, a identidade competitiva do país e de sua cidade-sede.

A estratégia adotada pela Arábia Saudita segue uma linha semelhante. O projeto Vision 2030 combina o rebranding de ativos já existentes, a expansão de aeroportos e a criação de novos mecanismos – incluindo uma nova companhia aérea focada em rotas de longa distância e na atração de turistas e grandes eventos – com o objetivo de posicionar o país como um ponto de entrada regional. A lógica é cumulativa: uma marca-país forte leva a uma maior conectividade, o que atrai mais visitantes e feiras de negócios, gerando um efeito em cadeia nos setores de hotelaria, restaurantes, varejo, logística e entretenimento, o que, por sua vez, fortalece a própria marca. Esse ciclo é sustentado por políticas de facilitação (como a emissão de vistos, a infraestrutura e a promoção internacional) e por uma iconografia urbana que promete um futuro grandioso, com museus icônicos, distritos culturais e megaeventos.

Em contrapartida, vale mencionar o caso europeu. A expansão de companhias de baixo custo, como a Ryanair, ocorreu principalmente devido à liberalização do mercado e a estratégias privadas de redução de custos. Embora haja efeitos na imagem (como a atração de turismo e a dinamização regional), o objetivo principal não é promover o país como uma marca-vitrine de políticas de Estado, diferentemente de Emirates, Qatar Airways e Etihad, que estão integradas a projetos nacionais de reposicionamento internacional e à criação de hubs globais. Em resumo, existem dois caminhos distintos: (i) o uso estatal e

coordenado da companhia aérea como um elemento da marca-país e da política industrial urbana (como no caso do Golfo) e (ii) a difusão da conectividade liderada pelo mercado, que pode gerar ganhos reputacionais indiretos, mas não é concebida como um instrumento de branding governamental (como no caso da Ryanair).

Internamente, a gestão da marca também serve para remodelar o "contrato social" rentista em termos simbólicos. Campanhas, painéis públicos de metas e a presença constante do selo do plano (Vision 2030) funcionam como uma forma de engenharia de expectativas, alinhando os atores domésticos, criando uma sensação de progresso e traduzindo o desempenho administrativo em sinais visíveis de avanço. No entanto, como a literatura crítica nos lembra, o brilho da vitrine pode encobrir tensões distributivas e regimes de trabalho desiguais. Quando a base material dos grandes projetos depende de mão de obra migrante com proteção limitada, a modernização simbólica pode avançar mais rapidamente do que a transformação estrutural.

Em síntese, a construção simbólica no Golfo – e particularmente na Arábia Saudita – não é um mero complemento comunicacional, mas sim uma parte fundamental do Estado estrategista. As companhias aéreas, os aeroportos, os patrocínios e os ícones urbanos formam um sistema de marca integrado à política econômica. O Vision 2030, por exemplo, emprega... A grande questão é: até que ponto essa promessa de um futuro pós-petróleo, almejada por esse sistema (que busca coordená-lo e promovê-lo), realmente se transforma em mudanças concretas e duradouras nas instituições e na produção? Analisaremos isso a seguir.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de adentrar na avaliação da governança, da economia e das questões trabalhistas, faz-se necessário incorporar um elemento transversal ao Vision 2030: a gestão da marca-país. No contexto do Golfo, companhias aéreas e aeroportos atuam como "infraestruturas de marca", transcendendo a função de simples meios de transporte para se tornarem plataformas que exibem modernidade, ampliam a conectividade e estabelecem hubs turísticos e de negócios. No caso específico da Arábia Saudita, essa lógica se manifesta no reposicionamento de ativos já existentes, na expansão de sua infraestrutura aeroportuária e na criação de novos instrumentos, a exemplo da Riyadh Air, compondo um sistema no qual rotas, eventos e marcos urbanos reforçam a narrativa de transformação. Este arranjo simbólico, longe de ser um aspecto periférico, organiza expectativas, coordena

investimentos e define o que passa a ser considerado como "sucesso".

Sob a perspectiva organizacional, as unidades de entrega, os painéis de monitoramento e as metas estabelecidas conferem visibilidade e imprimem ritmo à execução. Contudo, quando a métrica central passa a ser a ostentação – o número de rotas, eventos, visitantes, patrocínios – emerge o risco de confundir a exposição com a verdadeira mudança estrutural. A crítica de Mintzberg torna-se pertinente neste ponto: estratégias eficazes demandam aprendizado e adaptação, enquanto arranjos excessivamente centralizados e focados em indicadores de vitrine tendem a limitar a atenção aos sinais locais e a capacidade de correção de rota.

No âmbito econômico, a diversificação, impulsionada por portfólios intensivos em capital – turismo, entretenimento, logística, mineração –, cria "ilhas de eficiência" e pode desencadear encadeamentos produtivos, especialmente quando a marca-país acelera a chegada de visitantes e a realização de feiras de negócios. Entretanto, sem enfrentar custos distorcidos, a proteção a empresas estabelecidas e a incerteza regulatória, a disseminação a partir desses enclaves tende a ser limitada. A gestão da marca pode, sim, atrair a demanda, mas a transformação efetiva depende da competição, da produtividade e do aprendizado nas cadeias locais.

O mercado de trabalho se apresenta como um gargalo recorrente. A ostentação, traduzida em mais rotas e megaeventos, eleva a demanda por serviços intensivos em mão de obra de baixa qualificação – justamente onde a dependência de trabalhadores migrantes é mais acentuada. Programas de nacionalização podem elevar os custos se não forem acompanhados por ganhos de produtividade e um desenho institucional que alinhe incentivos, como a formação técnica, a estabilidade das regras e um ambiente concorrencial. Sem esses elementos, o impacto da marca-país permanece restrito ao consumo e à construção, com um impacto duradouro limitado sobre as capacidades produtivas domésticas.

Na dimensão fiscal-financeira, a utilização do fundo soberano para impulsionar projetos – e, frequentemente, para "precificar" a ambição da marca-país – acelera as entregas, mas expande o perímetro para-fiscal e pode acumular passivos contingentes com baixo nível de escrutínio. A governança da marca, portanto, deve ser acompanhada por âncoras de transparência, como regras claras de reporte entre o fundo e o Tesouro, para que a performance comunicada não se descole da sustentabilidade a longo prazo.

Finalmente, a camada simbólica atua como um amplificador. Marcas, companhias aéreas, patrocínios e marcos urbanos criam pontos focais que coordenam as

expectativas de investidores, turistas e das elites locais. A literatura crítica, no entanto, adverte que essa potência narrativa pode, por vezes, obscurecer tensões distributivas e regimes de trabalho assimétricos. Se a base material dos projetos permanecer sustentada em trabalhadores migrantes com baixa proteção, a marca-país corre o risco de se tornar uma mera fachada, correndo mais rápido do que a reforma estrutural.

Em síntese, a gestão da marca no Vision 2030 opera por meio de três mecanismos de transmissão: (i) conectividade (rotas, hubs, vistos), (ii) captação de demanda (eventos, turismo, feiras) e (iii) reputação (sinalização para investimento). Embora esses mecanismos sejam necessários para coordenar uma agenda ambiciosa, eles não substituem reformas de fundo, como a concorrência, a produtividade, a qualidade regulatória e a reconfiguração do mercado de trabalho. O modelo que emerge é, portanto, híbrido: inova na governança e na narrativa, mas preserva pilares do rentismo. É crucial reconhecer os avanços. Para avaliar realisticamente os resultados do plano, é essencial não os confundir com uma genuína transformação estrutural.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise sugere que, embora a Arábia Saudita aparente deslocar o rentismo principalmente na forma – observemos as novas rotinas gerenciais, a ativação do fundo soberano, e um sistema de marca-país que engloba companhias aéreas (como a Riyadh Air), hubs e certos ícones urbanos – o seu fundamento permanece essencialmente inalterado: persistente dependência da receita do petróleo, mercados de trabalho marcados pela dualidade e coalizões que, de certo modo, protegem determinados privilégios. O Vision 2030 proporciona coordenação, uma notável aceleração de investimentos e um reposicionamento simbólico do território no cenário global. Embora valiosos, a conversão destes resultados em verdadeira mudança estrutural esbarra em condições desafiadoras: mitigar as assimetrias entre trabalho nacional e migrante sem comprometer a competitividade; substituir enclaves por encadeamentos produtivos que promovam aprendizagem e competição; e, crucialmente, ancorar a engenharia financeira em regras de transparência e solvência intertemporal.

Em termos de avaliação, o que, precisamente, deveria contar como evidência de uma transformação real, e não meramente de uma mudança de fachada? Podemos considerar: (a) um crescimento sustentado de exportações não petrolíferas, acompanhado de uma maior densidade tecnológica; (b) ganhos de produtividade setoriais intrinsecamente ligados a encadeamentos locais (e não apenas ao consumo induzido por visitantes); (c) uma

melhoria verificável nas condições e nos direitos do trabalho, particularmente para os migrantes; (d) um aumento da concorrência e uma diminuição dos privilégios regulatórios; (e) uma maior transparência fiscal no ecossistema do fundo soberano. Caso estes movimentos não se concretizem, a gestão da marca continuará eficaz para coordenar expectativas, mas a estrutura produtiva, em sua essência, permanecerá notavelmente próxima ao seu arranjo original.

Assim, reafirmamos nossa conclusão, enfatizando agora o papel da marca-país: o Vision 2030 opera como uma utopia performativa. A marca, por sua vez, integra a própria governança do Estado estrategista, auxiliando na mobilização de capital, atenção e coordenação. A questão crucial reside em saber se esta utopia – impulsionada por hubs, companhias aéreas e megaeventos – será, de fato, capaz de deslocar os alicerces do rentismo. Se não, permanecerá como um espetáculo estratégico, onde o petróleo financia a promessa de um futuro pós-petróleo que, talvez, nunca chegue.

As evidências sugerem que o Vision 2030 atua em duas frentes: investe recursos e estrutura setores, ao mesmo tempo que projeta cidades e o território nacional como marcas globais. Essa operação dupla impulsiona a comunicação da modernização, mas também expõe desafios estruturais. A governança, inspirada no posicionamento estratégico – com metas predefinidas, consultorias atuantes e roteiros padronizados –, reforça uma lógica de cima para baixo. A crítica de Mintzberg ao planejamento mecanicista é válida: estratégias eficazes surgem da adaptação contínua, enquanto modelos centralizados tendem a ignorar incertezas e diminuir a capacidade de resposta local. No caso saudita, painéis de controle e rituais de desempenho coexistem com dilemas complexos, como a dualidade do mercado de trabalho e a resistência de grupos de interesse.

Na esfera social, a perspectiva dos Critical Management Studies revela o que a busca por eficiência muitas vezes esconde: a infraestrutura dos megaprojetos depende de um sistema de trabalho migrante com pouca proteção política e civil. A fachada da modernização convive com desigualdades históricas. A narrativa do Vision 2030 – com suas campanhas e indicadores – gera expectativas e aumenta a legitimidade, mas não elimina a lacuna entre o discurso e a prática. Em resumo, o plano apresenta um paradoxo: anuncia o fim da dependência do petróleo, mas depende dele; propõe diversificação e inovação, mas mantém estruturas que limitam a mudança. Reconhecer o progresso exige considerar essas tensões, evitando confundir o discurso com a transformação real.

REFERÊNCIAS

- AL-RASHEED, Madawi. *A History of Saudi Arabia*. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- AL-RASHEED, Madawi. *Salman's Legacy: The Dilemmas of a New Era in Saudi Arabia*. London: Hurst, 2018.
- ALVESSON, Mats; WILLMOTT, Hugh. *Critical Theory and Management Studies*. London: Sage, 1992.
- ALVESSON, Mats; WILLMOTT, Hugh. *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: Sage, 1996.
- ANHOLT, Simon. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- AVRAHAM, Eran; KETTER, Eran. *Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
- BEBLAWI, Hazem; LUCIANI, Giacomo (org.). *The Rentier State*. London: Croom Helm, 1987.
- BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). *The Future of Saudi Arabia: Diversification and Growth*. Riyadh: BCG, 2017.
- COMMINS, David. *The Gulf States: A Modern History*. London: I. B. Tauris, 2012.
- DELOITTE. *Saudi Arabia: Economic Diversification and Vision 2030 Implementation*. Riyadh: Deloitte, 2018.
- DINNIE, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- HERTOG, Steffen. *Princes, Brokers, and Bureaucrats: Oil and the State in Saudi Arabia*. Ithaca: Cornell University Press, 2010.
- HVIDT, Martin. *Economic Diversification in the Gulf Arab States: Dynamics and Constraints*. Kuwait Programme on Development, Governance and Globalisation in the Gulf States, LSE, Research Paper n. 27, 2013.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- KAVARATZIS, Mihalís. From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. *Place Branding*, v. 1, n. 1, p. 58–73, 2004.
- KAVARATZIS, Mihalís. *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Cham: Springer, 2015.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

KOTLER, Philip; GERTNER, David. Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Journal of Brand Management*, v. 9, n. 4–5, p. 249–261, 2002.

LYNCH, Marc (org.). *The Arab Uprisings Explained: New Contentious Politics in the Middle East*. New York: Columbia University Press, 2014.

MAZZUCATO, Mariana. *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press, 2014.

MAZZUCATO, Mariana. *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. London: Allen Lane, 2018.

MCKINSEY & COMPANY. *Saudi Arabia Beyond Oil: The Investment and Productivity Transformation*. Riyadh: McKinsey Global Institute, 2015.

MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.

PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). *The Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030: Opportunities and Challenges*. Riyadh: PwC, 2017.

ROSS, Michael. *The Oil Curse: How Petroleum Wealth Shapes the Development of Nations*. Princeton: Princeton University Press, 2012.

SAUDI ARABIA. *Vision 2030: Kingdom of Saudi Arabia*. Riyadh: Government of Saudi Arabia, 2016. Disponível em: <https://vision2030.gov.sa>. Acesso em: 10 set. 2025.

SAUDI ARABIA. *Vision 2030 Progress Reports*. Riyadh: Government of Saudi Arabia, 2018–2025.

SAUDI ARABIA. *NEOM: A New Future*. Riyadh: Neom Company, 2017. Disponível em: <https://www.neom.com>. Acesso em: 10 set. 2025.

SAUDI ARABIA. *The Line: Designing the Future of Urban Living*. Riyadh: Neom Company, 2021. Disponível em: <https://www.neom.com/line>. Acesso em: 10 set. 2025.

VASSILIEV, Alexei. *The History of Saudi Arabia*. London: Saqi, 2013.