



GESTÃO DE IMÓVEIS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: diferenças entre administração de condomínios verticais e horizontais na literatura especializada

Acquiles Vitorino de Melo Fontes Graça

acquiles.graca@alunos.ufersa.edu.br

Lícia dos Santos

licia.santos@alunos.ufersa.edu.br

D'hougo Aragonês Amaro da Silva

dhougo.amaro@ufersa.edu.br

Ellen Viviane da Silva Pereira

ellenviviane09@gmail.com

Prof. Dr. Paulo Henrique da Fonseca

Paulo.henriques@ufersa.edu.br

Palavras-chave: condomínios verticais e horizontais; gestão organizacional;

1. INTRODUÇÃO

A crescente presença dessas modalidades, com diferenças marcantes quanto à geografia de localização, indica um novo campo para os estudos de administração de imóveis. Os valores econômicos, sociais e ambientais dessa forma de fruição da propriedade favorecem o surgimento de empresas de gestão especializadas. Esta pesquisa se insere no Tema 2 “Gestão organizacional” do V ENGEC, com metodologia qualitativa e objetivo descritivo, valendo-se de técnicas documental e de mineração de dados.

O domicílio em condomínios no Brasil revela a tendência de aumento da proporção da população nesse tipo de residência. De acordo com o Censo 2022: em 2000, 7,6% da população residia nesse tipo de domicílio, número que passou para 8,5% em 2010 até chegar aos 12,5% registrados em 2022. Esta migração sinaliza uma mudança na dinâmica urbana. Para Bruno Perez, analista da pesquisa do Censo 2022, esse aumento é expressivo e nacional, sendo registrado em todas as regiões do país, embora seja mais típico dos grandes centros urbanos. Essa verticalização é uma resposta ao adensamento da população dos municípios, principalmente nas áreas de região metropolitana e nos centros das cidades maiores.

A expansão do mercado condominial se expressa em duas tipologias arquitetônicas: verticais (edifícios) e horizontais (casas). A tese central é que essa diferença física determina a estratégia de gestão: nos verticais, uma gestão da intensidade, voltada à alta densidade e sistemas complexos; nos horizontais, uma gestão da extensão, focada no amplo território.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

A pesquisa é orientada pela seguinte pergunta: Como a tipologia física (vertical vs. horizontal) de um condomínio determina a formulação e implementação de estratégias de gestão por empresas especializadas? Para responder a essa questão, o objetivo geral é analisar as diferenças estratégicas na gestão de condomínios verticais e horizontais, com base nas práticas de mercado e na literatura especializada.

1.2 Justificativa

A relevância deste estudo se baseia em três pilares, sendo que o primeiro notável é o impacto econômico: o mercado condominial movimenta mais de R\$ 300 bilhões anualmente, gerando uma quantidade significativa de empregos diretos e indiretos, conforme dados do

INCC, de 2024. O segundo é a complexidade gerencial: o crescimento do setor demandou a profissionalização da função de síndico e o surgimento de empresas de administração especializadas, que necessitam de modelos de gestão mais sofisticados e baseados em evidências. Por fim, o terceiro pilar é a lacuna no conhecimento acadêmico: apesar da vasta literatura sobre direito imobiliário e teorias de administração, há uma escassez de pesquisas que comparem sistematicamente os modelos de gestão para condomínios verticais e horizontais. Ao oferecer um *framework* analítico que pode servir de base para a prática de gestores e para futuras investigações, este trabalho busca preencher essa lacuna.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo se baseia em um arcabouço teórico que integra direito imobiliário, gestão organizacional e sociologia urbana. O pilar jurídico é o Código Civil Brasileiro, que rege o condomínio edilício. Uma distinção crucial é explorada: a diferença entre o condomínio de lotes e o loteamento fechado. No primeiro, a obrigação de pagar a taxa é *propter rem*, garantindo maior segurança financeira, enquanto no segundo a contribuição depende da adesão à associação de moradores, o que pode gerar instabilidade de caixa (Scavone, 2023).

De acordo com Souza (2024), o campo da gestão, o condomínio é tratado como uma organização complexa que exige governança profissional. A aplicação de planejamento estratégico é fundamental para gerenciar múltiplos *stakeholders*, orçamentos e ativos, demandando competências similares às da administração de empresas.

Assim, os condomínios constituem espaços de segregação, enquanto a teoria sobre dinâmicas "verticais" e "horizontais" explica como a arquitetura molda as interações sociais e a natureza dos conflitos, como problemas de ruído em edifícios e disputas de limites em condomínios de casas (Amaral et al., (2020).

3. METODOLOGIA

Adotou-se uma abordagem qualitativa, com foco descritivo-analítico, para investigar a gestão de condomínios verticais e horizontais. A coleta de dados foi baseada na triangulação de fontes, garantindo a robustez e a validade dos resultados.

As técnicas empregadas foram a Pesquisa Documental: Análise de legislação (Código Civil e Lei de Parcelamento do Solo), além de tratados de direito imobiliário e artigos

acadêmicos sobre administração e sociologia urbana. A Mineração de Dados com sistematização de informações de fontes de mercado, como relatórios, publicações técnicas de empresas de gestão, manuais e portais especializados.

Além disso, a triangulação de dados foi aplicada ao confrontar as informações obtidas, como tendências de mercado e teorias acadêmicas, proporcionando uma análise integrada e aprofundada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise comparativa, revelou-se como a tipologia física de um condomínio determina dois modelos estratégicos distintos. A administração de condomínios verticais é uma gestão da intensidade, focada na alta densidade populacional, na proximidade e na complexidade de sistemas centralizados. Em contraste, a de condomínios horizontais é uma gestão da extensão, orientada para o gerenciamento de um vasto território, a logística em grande escala e a segurança perimetral.

4.1. Gestão de Infraestrutura e Manutenção

A divergência estratégica se manifesta na gestão da infraestrutura. Moradores de condomínios verticais investem em sistemas centralizados, complexos e de alto custo, como elevadores e fachadas. Concentra-se ainda a gestão em contratos de manutenção onerosos e no planejamento para grandes reformas, com soluções como a Internet das Coisas (IoT) e drones para inspeções são usadas para otimizar custos e reduzir riscos. Financeiramente, o desafio está em provisionar recursos para grandes despesas que são raras, mas de alto impacto.

Já nos condomínios horizontais, a prioridade é a infraestrutura distribuída em um vasto território, incluindo vias, iluminação e saneamento. O desafio financeiro não é o custo de um evento catastrófico, mas sim o custo cumulativo e contínuo de manter uma infraestrutura extensa contra a degradação natural, com a manutenção de áreas verdes que é uma das maiores despesas recorrentes.

4.2. Estratégias e Custos de Segurança Patrimonial

Eventualmente a segurança, principal motivo para a vida em condomínio, segue lógicas opostas. Em condomínios verticais, a estratégia é de segurança de ponto de acesso, concentrada

na portaria. A vulnerabilidade reside no fluxo de pessoas, com foco em tecnologias como biometria, reconhecimento facial e portaria remota. Em particular, a portaria remota pode reduzir custos com pessoal em até 70%, mas introduz o risco sistêmico de ataques a centrais de monitoramento.

Em condomínios horizontais, a estratégia é de segurança de perímetro. O desafio é proteger uma área vasta com múltiplas camadas de segurança, que incluem barreiras físicas, vigilância eletrônica e a presença de vigilantes de ronda. O custo da folha de pagamento para as rondas é significativo, e o uso de drones é uma alternativa crescente para vigilância perimetral mais eficiente.

4.3. Planejamento Financeiro e Estruturas de Custo

As estruturas de custo refletem as prioridades de cada tipologia. Em condomínios verticais, os orçamentos são dominados por despesas com pessoal, contratos de manutenção de equipamentos e consumo de utilidades, enquanto nos horizontais, os maiores custos são com segurança e manutenção de áreas verdes.

Em ambos os modelos, o planejamento financeiro eficaz exige a transição de um simples orçamento anual para um plano de longo prazo, com a criação de fundos de reserva e de obras para mitigar a necessidade de rateios extras. A inadimplência é o principal risco em ambos, e a figura da "garantidora de condomínio" surgiu para mitigar essa vulnerabilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise confirma que a forma física do condomínio é o principal fator que define o modelo de gestão. A dicotomia entre a "gestão da intensidade" (vertical) e a "gestão da extensão" (horizontal) serve como um *framework* robusto para entender as distintas prioridades operacionais, financeiras e sociais de cada tipologia. Conclui-se que uma abordagem genérica de gestão é ineficaz, e a adoção de estratégias especializadas e adaptadas é imperativa.

Com base nos resultados, são formuladas as seguintes recomendações: Para síndicos e administradoras: É fundamental desenvolver planos estratégicos específicos para cada tipologia. Para condomínios verticais, a prioridade deve ser a adoção de tecnologias que otimizem custos e operações (portaria remota, IoT) e um planejamento de capital para a renovação de sistemas críticos. Para condomínios horizontais, o foco deve ser na logística de gestão territorial, na otimização dos custos de manutenção de áreas extensas e na segurança

multicamadas. Para desenvolvedores imobiliários: A análise de custos do ciclo de vida deve ser integrada desde a fase de projeto, pois decisões tomadas na construção têm um impacto financeiro e operacional de longo prazo na qualidade de vida dos moradores. Para o Poder Público: É necessário reconhecer o papel dos condomínios na governança urbana. Regulamentações mais claras são essenciais para endereçar desafios únicos dessas comunidades, como a gestão de infraestrutura privada e sua integração com a cidade.

Este estudo abre portas para futuras investigações, sugerindo pesquisas quantitativas sobre o rol de tecnologias de segurança, estudos longitudinais sobre os impactos sociológicos dos modelos de moradia e o desenvolvimento de indicadores de desempenho para promover uma gestão condominial mais profissional e orientada por dados.

REFERÊNCIAS

AMARAL, A. B.; MOREIRA, A. A. A. P.; OLIVEIRA, A. T.; OLIVINDO, C. M. de S.; BARROS, F. E.; AZEVEDO, A. F. do N. Gestão de condomínios: diferenças do vertical versus horizontal / Condominium management: differences from vertical versus horizontal. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 4, p. 20040-20047, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n4-250>.

BRASIL. Lei nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979. Dispõe sobre o Parcelamento do Solo Urbano e dá outras Providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1979.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

CRA-ES. **Manual das principais atividades das empresas Administradoras de Condomínios.** [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.craes.org.br/wp-content/uploads/2022/02/2021-EBOOK-CRA-ES-SP-Manual-das-principais-atividades-das-administradoras-de-condominios.pdf>. Acesso em: 3 set. 2025.

ESTADÃO IMÓVEIS. **Segurança da vizinhança é o que os brasileiros mais valorizam ao escolher moradia.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://imoveis.estadao.com.br/noticias/seguranca-da-vizinhanca-e-o-que-os-brasileiros-mais-valorizam-ao-escolher-moradia/>. Acesso em: 3 set. 2025.

GPR DIGITAL. **As soluções de segurança em Condomínio Horizontal e Vertical e suas diferenças.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://gprdigital.com.br/as-solucoes-de-seguranca-em-condominio-horizontal-e-vertical-e-suas-diferencas>. Acesso em: 3 set. 2025.

IBGE. **Censo 2022: Cerca de oito a cada dez pessoas moravam em casas, mas cresce proporção de moradores em apartamentos.** Agência de Notícias, 23 fev. 2024. Atualizado em 11 dez. 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39239-censo-2022-cerca-de-oito-a-cada-dez-pessoas-moravam-em-casas-mas-cresce-proporcao-de-moradores-em-apartamentos>. Acesso em: 20 set. 2025.

JORNAL DO SÍNDICO. **Mês do Trabalhador: Condomínios crescem no Brasil e geram emprego e renda.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.jornaldosindico.com.br/saopaulo/materias/mes-do-trabalhador-condominios-crescem-no-brasil-e-geram-emprego-e-renda/>. Acesso em: 3 set. 2025.

PERIÓDICOS UFRN. **Genealogia e Proliferação dos Condomínios Horizontais Fechados: Um Paralelo entre Brasil e Portugal.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revprojetar/article/download/21632/13743/77447>. Acesso em: 3 set. 2025.

RIZZARDO, Arnaldo. **Condomínio edilício e incorporação imobiliária.** 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. **Direito imobiliário: Teoria e prática.** 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

SCIELO BRASIL. **O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/kvr3D7Q3vsYjrFGLNprpttS/?lang=pt>. Acesso em: 3 set. 2025.

SINDICONET. **Dados e números do mercado de condomínios no Brasil.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.sindiconet.com.br/informese/dados-e-numeros-do-mercado-de-condominios-no-brasil-administracao-atribuicoes-do-sindico>. Acesso em: 3 set. 2025.

SINDICONET. **Drones nos condomínios ou sobrevoando: Quais os alertas?.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.sindiconet.com.br/informese/drones-nos-condominios-columnistas-fernando-augusto-zito>. Acesso em: 3 set. 2025.

SINDICONET. **Triangulação fortalecendo os achados em análise qualitativa.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://fastercapital.com/pt/contente/Triangulacao--fortalecendo-os-achados-em-analise-qualitativa.html>. Acesso em: 3 set. 2025.

SÍNDICO NET. **Fundo de reserva do condomínio – Legislação [Guia completo].** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.sindiconet.com.br/informese/fundodereservaoqueecomofuncionacondominios-administracao-financas>. Acesso em: 3 set. 2025.

SOUZA, Lais Elias de. **A importância da profissionalização da gestão condominial.** Repositório Institucional da PUC Goiás, 2024. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/7657>. Acesso em: 20 set. 2025.

SOUZA, Luís Eduardo de. **A importância do síndico como mediador.** 2024. Artigo (Especialização em Mediação de Conflitos) – Escola de Negócios de São Paulo, São Paulo, 2024.

SOUZA, Luís Eduardo de. **Planejamento estratégico na gestão de condomínios.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Condomínios) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

SUPERLÓGICA. **Planejamento estratégico para administradoras de condomínios.** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://blog.superlogica.com/condominios/planejamento-estrategico-para-administradoras/>. Acesso em: 3 set. 2025.

TUDOCONDO. Manutenção de áreas verdes em condomínio: como cuidar do paisagismo. [S. 1.], 2025. Disponível em: <https://tudocondo.com.br/manutencao-de-areas-verdes-em-condominio-como-cuidar-do-paisagismo>. Acesso em: 3 set. 2025.

UCONDO. Fundo de obras: o guia completo. [S. 1.], 2025. Disponível em: <https://www.ucondo.com.br/blog/fundo-de-obras-o-guia-completo>. Acesso em: 3 set. 2025.