

UM FRAMEWORK PARA O ESTUDO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO DE EDIFICAÇÕES

Rodrigo Bandeira de Mello, M. Eng., doutorando

UFSC - EPS - PPGEP - NEST

Caixa Postal 476 - UFSC - 88.049-900 - Fpolis - SC. E-mail : mello@eps.ufsc.br

Cristiano J. C. de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

UFSC - EPS - PPGEP - NEST

Caixa Postal 476 - UFSC - 88.049-900 - Fpolis - SC

ABSTRACT: *The study of organizational strategic change has become capital for practitioners and researchers, specially for Brazilian building industry firms. This firms has been affected by a high governmental-influenced turbulent environment over the years, that forced them to cope with change through strategies formulated by a peculiar non-planned, very adaptive and reactive process. This paper detail this process and presents a framework to study the strategic change on small building firms under a qualitative research strategy.*

Key words: *Strategic Change, Qualitative Research, Building Industry*

1. Introdução

As constantes transformações dos mercados consumidores, e conseqüentemente dos produtos e dos padrões de concorrência, impelem as empresas para um terreno pouco conhecido, cujo ambiente empresarial encontra-se configurado por instabilidades e complexidades. Isso resulta na baixa previsibilidade e interrelação entre os elementos ambientais, tornando mais difícil para as organizações a elaboração de estratégias que orientem seus negócios face às condições ambientais.

O ambiente em constante mutação pode levar ao fracasso as organizações que não se adaptarem ou se anteciparem às mudanças. Entender esse paradigma de constantes transformações torna-se fundamental para o sucesso da organização.

As características conjunturais conferem às mudanças estratégicas empreendidas pelas empresas um caráter central na sua administração, pois possuem a responsabilidade de orientar os negócios e garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa.

Dentro deste contexto, a ICCSE - Indústria da Construção Civil Subsetor Edificações brasileira é mais uma vez palco de pesquisas visando a solução de seus problemas crônicos e a adaptação das empresas às condições sócio-econômicas emergentes.

A pressão exercida pelas condições ambientais, períodos históricos de incertezas e falta de previsibilidade no comportamento dos elementos ambientais que afetam a ICCSE contribuíram para gerar um clima de constante desconforto para as construtoras, forçando-as a mudarem suas estratégias.

Pode-se citar eventos importantes na evolução histórica do contexto setorial, como: o período anterior a década de 80 - marcado por grandes obras - passando pela falência do BNH - Banco Nacional da Habitação, até a nova lei de licitações e o código de defesa do consumidor. Parafraseando (Vargas, 1996), esses eventos têm mudado a “(...)lógica das construtoras de ganharem dinheiro”.

Porém, dois problemas, cujos efeitos entram em ressonância, são fontes de dificuldades para as empresas “mudarem essa lógica” de sucesso e sobreviverem às mudanças ambientais: a falta de referências e instrumentos científicos que auxiliam as empresas no processo de mudança estratégica, e as peculiaridades da ICCSE.

Quanto a falta de ferramental científico, conforme Nelson *apud* Martignago (1997), as referências para a elaboração de estratégias desenvolvidas para países do primeiro mundo têm pouca correlação com o contexto dos países do terceiro mundo, incluindo o Brasil.

O outro problema são as peculiaridades da ICCSE brasileira, e da própria ICC - Indústria a Construção Civil, que diferem bastante dos outros setores econômicos. Pode-se citar algumas peculiaridades: as características do processo produtivo; o subsetor edificações é marcado por um número muito grande de pequenas empresas (menos de 100 funcionários), e sem experiência em planejamento estratégico (SENAI, 1995); a utilização da ICC como desaguadouro de mão-de-obra em época de crises, e também como instrumento regulador do governo; e a ICC sofre diretamente os problemas de ações políticas e da conjuntura econômica, devido às características do seu produto (Rossetto, 1997), tais como a falta de financiamentos ou a de formação de uma poupança interna dos consumidores.

Em suma, esses problemas dificultam o trabalho dos empresários que tentam adaptar seus negócios às mudanças ambientais julgadas por eles importantes. A adaptação com o ambiente é conseguida através de mudanças estratégicas na empresa. Mais especificamente, mudanças a nível empresarial e a nível funcional. Na ICCSE três funções da empresa construtora são fundamentais para o sucesso: a função produção, a de marketing e a de Finanças. Defende-se aqui que os esforços de adaptação das construtoras passam por ações a nível empresarial e nessas três funções.

Com o intuito de colaborar com a construção de um referencial para elaboração de estratégias específico para esse setor, esse trabalho apresenta um *framework* para o estudo das mudanças estratégicas sob o ponto de vista dos gerentes. Possibilita estudar quais as mudanças estratégicas que ocorreram ao longo do período de estudo, e por que elas foram realizadas, com base na percepção dos gerentes, em uma empresa típica da ICCSE : uma pequena construtora de edificações.

Com base em uma estratégia de pesquisa contextualista, e realizando um estudo longitudinal das mudanças estratégicas, o *framework* aprofunda-se até o nível das estratégias funcionais. Mais especificamente, identifica quais as estratégias empresariais adotadas, e como mudou o conteúdo das estratégias de produção, marketing e finanças, procurando mostrar o relacionamento delas com o sucesso, ou fracasso, da organização em cada período e conseqüentemente a importância relativa de cada uma delas para a sobrevivência das empresas ao longo do período estudado.

2. O estudo das mudanças estratégicas nas organizações

Antes de apresentar as características do *framework*, é necessário mostrar as considerações teóricas e metodológicas da pesquisa que servem como “pano de fundo” para a aplicação dessa ferramenta.

As organizações são estudadas como sistemas abertos em constante interação com o ambiente (campo externo e interno a organização onde originam-se forças e influências

sobre a organização). O ambiente pode ser dividido em objetivo e subjetivo (Bowditch e Bueno, 1992). O ambiente subjetivo é particular para cada organização pois é formado a partir da percepção dos líderes da empresa. É com base no ambiente subjetivo que os líderes elaboram as estratégias, ou seja, exercem as “escolhas estratégicas” para adaptar a empresa às mudanças ambientais (Child, 1972).

Porém, as estratégias não são sempre formuladas por um planejamento estratégico. Podem ser consideradas como um padrão formado pelas várias ações/decisões tomadas pela gerência, em função de suas percepções ambientais, para adaptar a empresa ao ambiente. A estratégia realizada pela empresa emerge a partir desse padrão inferido das decisões (Mintzberg, 1987). Essas decisões podem ser tomadas em vários níveis dentro da empresa, existindo uma hierarquia estratégica. Os níveis são corporativo, empresarial e funcional (Mello, 1997).

O processo decisório de formulação estratégica envolve um jogo político dentro da empresa. Baseia-se na percepção, dos grupos que detém o poder, quanto aos fatos reais do ambiente objetivo da organização (Child, 1972).

Portanto, o estudo da mudança ocorrida nas estratégias da empresa, que tiveram como objetivo adaptar a empresa ao ambiente, deve considerar as questões contextuais (o contexto em que ocorreram as mudanças) e processuais (a ocorrência dos eventos ao longo do tempo). Segundo Pettigrew (1987), a mudança estratégica deve ser estudada em três dimensões: a) o processo (“como” mudou); b) o contexto (“por que” mudou); e c) o conteúdo (“o que” mudou).

Com base nessas três dimensões, a coleta de dados mais adequada são entrevistas semi-estruturadas com os principais líderes da empresa, procurando identificar quais as mudanças e o contexto no qual ocorreram. Também são utilizados dados quantitativos para formar o ambiente objetivo, mostrando a evolução histórica do ambiente da empresa.

Nesse sentido, deve-se aplicar o *framework* proposto dentro de uma pesquisa qualitativa de caráter contextualista e processual, onde os fatos são interpretados em um estudo longitudinal (Kimberly *et al.*, 1987). Dessa maneira, descreve-se e explica-se as mudanças ocorridas e o conjunto de razões que nortearam as escolhas estratégicas da empresa ao longo do tempo.

3. Formulação e adaptação estratégica em pequenas empresas

Os conceitos sobre mudança estratégica foram desenvolvidos baseados em estudos de grandes organizações. Nesse sentido, quando estuda-se empresas de pequeno porte (menos de 100 funcionários) algumas considerações devem ser feitas.

Por exemplo, nas grandes organizações, as estratégias são geralmente planejadas. No processo de planejamento estratégico, são definidas a missão e a visão, a análise de oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos da empresa, e os objetivos. A estratégia empresarial é formulada para atingir esses objetivos. As estratégias funcionais seriam planejadas para, dentro de suas áreas, apoiar a estratégia da empresa e atingir os objetivos. Porém, nas organizações de pequeno porte esse processo é diferente, principalmente porque as estratégias, geralmente, não são planejadas, necessitando, assim, de uma abordagem particular (Nagel, 1981; Pleitner, 1989; Atkins, *et al.*, 1995; Kim *et al.* 1995).

Em geral, as pequenas empresas possuem características, as quais a teoria de formulação e adaptação estratégica baseada nas grandes empresas não consegue explicar. Podem ser divididas em dois grandes grupos : a) quanto a “figura do dono”; e b) quanto ao tipo de gerenciamento e estrutura organizacional.

A característica mais marcante nessas empresas é o poder exercido pelo líder, ou o “dono” (Pleitner, 1989). “O papel da alta gerência no processo estratégico tem sido

ênfatisado por muitos autores, especialmente no contexto das pequenas empresas, onde o poder tende a ser centralizado no principal líder” (Kim *et al.*, 1995).

Dessa maneira, os relacionamentos do “dono” com os *stakeholders* (grupos que influenciam as ações da empresa) são fundamentais para a formulação de estratégias. Segundo Atkins (1995), a efetividade na interpretação da turbulência ambiental e tomada de decisões para lidar com a mudança ambiental da empresa é diretamente proporcional a quantidade de relacionamentos do “dono”. Aumenta-se as oportunidades em potencial e as suas “idéias empreendedoras”.

Os *stakeholders* podem ser divididos em 3 grupos, quanto ao seu relacionamento com o “dono” da empresa (Atkins, 1995): a) os que tem ligação pessoal; b) os que tem ligação profissional; e c) empresas com ligação profissional. Pode-se citar alguns dos *stakeholders* mais comuns: membros da família, gerentes, empregados, consultores, investidores, consumidores e fornecedores.

Outra característica importante das pequenas empresas que as diferem das grandes empresas é quanto o estilo gerencial e a estrutura organizacional. É notório que muitas pequenas empresas têm sucesso ao longo do tempo, mesmo não praticando o tipo de “gerenciamento estratégico” usualmente descrito pela teoria do planejamento estratégico.

Para Pleitner (1989), muitos pequenos empreendedores têm tido sucesso através da improvisação e intuição. Segundo Nagel (1981), os pequenos empreendedores não sentem a necessidade de implementar procedimentos formais de planejamento estratégico, e suas análises externas baseiam-se em “sinais” do ambiente, que podem ser oportunidades ou ameaças. A percepção desses “sinais” forma a base para a decisão estratégica.

Quanto a estrutura organizacional, nota-se o achatamento de níveis hierárquicos e uma estrutura com divisão funcional, onde o líder da empresa gerência cada função diretamente, ou indiretamente exercendo grande influência sobre as decisões do gerente da área (Langford, 1991).

Com base nessas características, considerou-se um tratamento particular para as pequenas empresas no estudo de suas mudanças estratégicas, onde dois pontos são importantes: a) a definição de estratégia: é o padrão formado das decisões tomadas pelo líder, seguindo o modo empreendedor (Mintzberg, 1973), face à sua percepção das mudanças ambientais. Essa definição é justificada pela falta de planejamento estratégico, pelo caráter improvisador, incremental e adaptativo das decisões nessas empresas, que diferem da rigidez de uma estratégia planejada resultante de um processo de planejamento estratégico; e b) o escopo escolhido para o estudo das mudanças que deve abordar as mudanças estratégicas do nível empresarial ao nível funcional das estratégias de produção, *marketing* e finanças.

Dessa maneira, a figura 3.1 mostra o modelo de formulação e adaptação estratégica, no qual baseia-se o *framework* proposto. Basicamente, é composto pelos seguintes elementos: idéias empreendedoras, as decisões a nível das funções (estratégias funcionais), as decisões em outros níveis, a estratégia empresarial e o ambiente organizacional.

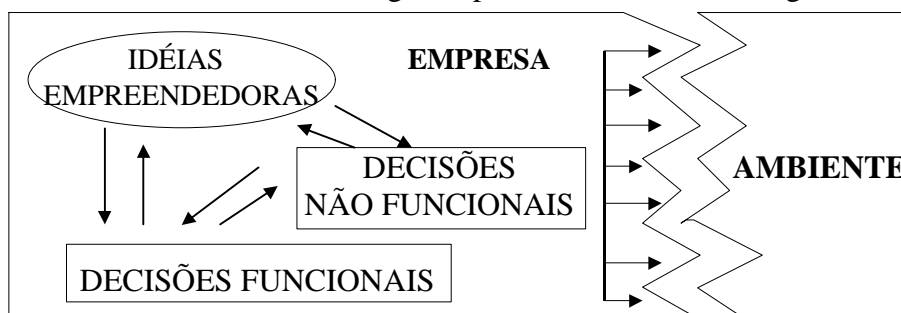


Figura 3.1 - Modelo de formulação e adaptação estratégica em pequenas empresas

Em linhas gerais, a finalidade do processo descrito no modelo é adaptar a empresa ao ambiente. Essa adaptação ocorre envolvendo a interação de três elementos - as idéias empreendedoras as decisões a nível das funções e as decisões em outros níveis - com o ambiente. Consequentemente, a estratégia empresarial emerge desse processo, sendo inferida através de um padrão formado por essa interação.

Em geral, as estratégias nessas empresas não são planejadas, mas formadas por decisões flexíveis, incrementais e orientadas pela percepção ambiental dos líderes. Dessa maneira, as iniciativas dos projetos da empresa partem das idéias empreendedoras dos seus líderes, que para colocarem em prática, agem nas funções decidindo sobre a organização dos recursos, principalmente os de produção, finanças e *marketing*, devido ao achatamento na hierarquia organizacional. Outras decisões, fora do nível funcional, também são tomadas pelos líderes para colocar em prática suas idéias empreendedoras, p. ex.: parcerias estratégicas em projetos específicos, redes de influências, infra-estrutura organizacional, etc. Como mostra o modelo, o processo é cíclico e todos os elementos interagem entre si, caracterizando um processo adaptativo e incremental, visando melhorar a performance da empresa, ou a sua sobrevivência.

Em suma, as escolhas estratégicas da organização, face à percepção ambiental dos líderes, podem ser feitas através : a) de decisões a um nível não funcional que, indiretamente afetam e são afetadas pelas decisões nas funções; b) ou diretamente através das decisões funcionais. Há portanto a necessidade de estudar as mudanças estratégicas nessas empresas considerando as mudanças nas estratégias funcionais, visto que em última instância, são as funções da empresa que recebem e operacionalizam as influências de todos os elementos do processo.

Nesse sentido, uma típica empresa (pequeno porte) da ICCSE possui características que exigem a utilização do *framework* baseado nesse modelo para pequenas empresas. Pode-se assumir tal pressuposto, baseado nas características apresentadas pelas construtoras da ICCSE (SENAI, 1995; Mello *et al.*, 1996, Martignago, 1997 e Rossetto, 1997) : a) a maioria das empresas são pequenas; b) a estrutura organizacional tende a ser achatada, com poucos níveis hierárquicos; c) possuem um processo de formulação estratégica semelhante ao modo empreendedor, onde a figura do dono, ou do principal diretor, influencia fortemente as decisões. Seus paradigmas, valores e experiências passadas fornecem um filtro para as ações a serem estabelecidas; d) como consequência, grande parte das ações a nível funcional são decididas pela gerência - o dono ou principal executivo, e são respostas diretas à sua percepção da mudança ambiental. São adaptativas e incrementais; e) em geral, não possuem um processo formal de planejamento estratégico, nem se utilizam de ferramentas para análise estratégica; f) são influenciadas por *stakeholders* que possuem estrito contato com o líder da empresa.

4. O *framework* proposto

Baseado nas idéias exposta na seção anterior, apresenta-se o *framework* proposto. Ele reúne os conceitos básicos da mudança estratégica, considerando as peculiaridades das pequenas empresas construtoras de edificações.

Em suma, o *framework* proposto permite estudar as mudanças estratégicas da organização, através das escolhas estratégicas da gerência ao longo do tempo, frente a sua percepção das condições ambientais.

O *framework* tem como “pano de fundo” as três dimensões da estratégia - processo, contexto e conteúdo - propostas na literatura específica, mas dentro das características das pequenas empresas. A tabela abaixo mostra como essas três dimensões estão presentes no *framework*.

Dimensões	É considerada no <i>framework</i> através ...
Processo	do estudo longitudinal. Os eventos são estudados dentro de uma escala temporal. Juntamente com as percepções, responde a questão “como” mudou ?
Contexto	das percepções da gerência frente às mudanças ambientais. Dessa forma, o contexto externo (mudanças ambientais) e o contexto interno (formados pelas percepções, relações de poder e política na empresa) são considerados. Tem-se a resposta a questão “por que” mudou ?
Conteúdo	da mudança do conteúdo das estratégias a nível empresarial e funcional de produção, <i>marketing</i> e finanças. Tem-se a resposta a questão “o que” mudou ?

Tabela 4.1 - Dimensões da mudança estratégica utilizadas no *framework*

Dessa maneira, as informações coletadas são organizadas, os padrões são identificados e organizados segundo uma escala temporal. As mudanças nos padrões para cada estratégia (E.E - estratégia empresarial, E.P. - estratégia de produção, E.M. - estratégia de *marketing* e E.F. - estratégia financeira) são então representadas segundo o *framework* exposto abaixo.

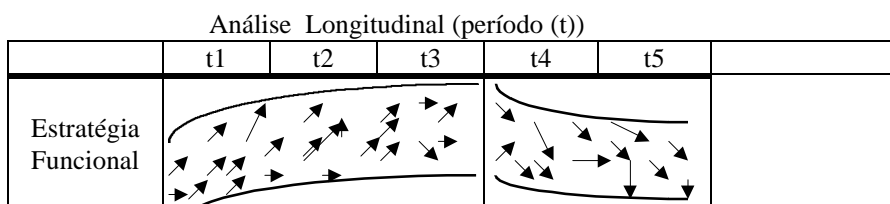
Análise Longitudinal (anos)

	70's	80	81	82	83	Atual
E.E	Estratégia A		Estratégia B					
E.P.						
E.M.						
E.F.						

Quadro 4.1 : Modelo do *framework* utilizado na pesquisa

Os diferentes padrões são representados graficamente, salientando-se as mudanças para determinados períodos. O quadro acima mostra um exemplo de preenchimento do modelo para as mudanças desde 1980 até a atualidade (a figura está cortada). Entretanto, a abrangência do estudo longitudinal varia em cada caso.

O *framework* pode ser visualizado, em um nível mais detalhado, conforme o quadro abaixo. As setas representam as várias decisões tomadas pela gerência, que fornecem um padrão da estratégia. Em um outro período, esse padrão muda, pois as ações/decisões são orientadas de outra forma.



Quadro 4.2 : Modelo detalhado do *framework* utilizado na pesquisa

Os dados coletados devidamente organizados complementam esse modelo. O *framework* apenas fornece a análise gráfica de “quando” mudou através da análise dos dados coletados. Porém, isso somente é possível através de uma prévia organização e análise desses dados, que complementam o estudo fornecendo “como” ocorreram as mudanças e “por que”. Os dados complementares consistem em uma análise do conteúdo das entrevistas, devidamente transcritas para complementar o *framework*. Portanto, as idéias empreendedoras e as decisões nos níveis não funcionais são identificadas quando organiza-se e analisa-se os dados para preencher o *framework*.

Dessa maneira pode-se descrever, ao longo do período estudado, quando houve mudança nos padrões formados pelas decisões relativas a cada função, ou seja, quando houve mudança estratégica. Pode-se descrever também qual as estratégias empresariais adotadas implicitamente em cada período e, explicar “como” e “por que” ocorreram as mudanças, utilizando os dados complementares.

O *framework* permite ainda dois tipos de análises: a) análise horizontal: avalia as mudanças em cada função ao longo do tempo; b) análise vertical: dentro de um período especificado, descreve o inter-relacionamento entre as funções. Pode-se descrever, qual a função que mais sofreu mudanças, e qual a função que liderou as mudanças.

Essas análises permitem discutir sobre: a) qual a função que mais mudou; b) qual a função que liderou as mudanças, em determinados períodos; c) como ocorre os inter-relacionamentos das funções no processo decisório da empresa; d) qual a importância relativa de cada função para o sucesso da organização, em determinados períodos e para o momento atual; e) qual era a estratégia empresarial implicitamente definida para determinados períodos, baseada nas estratégias funcionais.

É importante salientar que todas essas discussões são possíveis somente com a análise conjunta dos dados que fornecem, quais foram as mudanças, suas causas e como ocorreram. Dessa forma, consegue-se a interação de todos os elementos descritos no modelo de formulação e adaptação estratégica proposto para essas empresas.

5. Considerações finais

O *framework* apresentado neste trabalho serve como um auxílio para a condução do trabalho do pesquisador no campo e para possibilitar a análise das informações coletadas. Porém, devido às características qualitativas da estratégia de pesquisa considerada para o estudo das mudanças estratégicas, o *framework* proposto não se constitui de um modelo previamente elaborado, pois iria restringir a exploração dos fenômenos e impedir a descoberta de novos fatos.

Trabalhos sobre o estudo da mudança estratégica através de uma pesquisa contextualista e processual, que considera a percepção dos gerentes sobre as mudanças ambientais, são desenvolvidos pelo NEST - Núcleo de Estudos Estratégicos. O grupo que estuda as empresas da ICCSE, formado a quatro anos, já conta com dissertações (Mello, 1997; Martignago, 1997 e teses (Rossetto, 1997) sobre o assunto. O *framework* descrito neste trabalho tem sido aplicado em estudos de caso (Mello, 1997) e pertence ao conjunto de ferramentas utilizadas pelo grupo nas pesquisas.

Portanto, com a leitura desse artigo, podem surgir questões cuja solução exige a leitura dos trabalhos do grupo, tais como: a) uma revisão aprofundada da literatura sobre a estratégia de pesquisa utilizada; b) a evolução histórica do ambiente da ICCSE, que forma o ambiente objetivo das empresas; c) como identificar o conteúdo das estratégias funcionais nas empresas da ICCSE; e d) o modelo de formulação estratégica para a ICCSE.

Contudo, o *framework* apresentado constitui de uma importante ferramenta que permite resgatar a história da empresa, fornecendo uma boa base para a conscientização de futuras mudanças a serem implementadas pela organização.

Nesse sentido, procura-se resgatar a história da empresa, organizar e sistematizar as idéias dos empresários, possibilitando a criação de modelos de referência para mudanças estratégicas. Conforme Seymour (1995), trabalhos seguindo a metodologia interpretativa são mais descritivos do que prescritivos, e fornecem boa base empírica para que futuras prescrições possam ser feitas. Espera-se, portanto, que esses modelos venham a suportar e incentivar as ações empreendedoras no setor, principalmente, visando atenuar os efeitos das

descontinuidades dos serviços que tanto impedem o sucesso dos programas de melhorias na ICCSE.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINS, M. ; LOWE, J. - **Stakeholders and the strategy formation process in small and medium enterprises.** International of Small Business Journal, v. 12, n. 3, 1995;
- BOWDITCH, J. ; BUONO, A - **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992;
- CHILD, J. - **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice.** Sociology, v.6, p.p. 2-22, 1972;
- KIM, Y. ; YOUNGROK, C.- **Strategic types and performances of small firms in Korea.** International Small Business Journal, v. 13, n. 1, 1995;
- KIMBERLY, J. ; ROTTMAN, D. - **Environment, organization e effectiveness: a biographical approach.** Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, Nov., 1987;
- LANGFORD, D. - **Strategic Management in construction.** Worcester: Billing & Sons Ltd., 1991;
- MARTIGNAGO, G. - **Mudança estratégica na indústria da construção civil, setor edificações.** Florianópolis, 1997. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) - UFSC;
- MELLO, R. *et al.* - **Estudo da mudança estratégica organizacional - um caso da indústria da construção civil, subsector edificações em Florianópolis.** Congresso Técnico-Científico de Engenharia Civil, Florianópolis, 1996a;
- MELLO, R. - **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis.** Florianópolis, 1997. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) - UFSC;
- MINTZBERG, H. - **Strategy-making in three modes.** California Management Review, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter 1973;
- MINTZBERG, H. - **The strategy concept: Five P's for strategy.** California Management Review, v. 30, n. 1, p.p. 11-24, 1987;
- NAGEL, A. - **Strategy formulation for the smaller firm - a practical approach.** Long Range Planning, v. 14, n. 4, p. 115-120, 1981;
- PETTIGREW, A. - **Context and action in the transformation of the firm.** Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987;
- PLEITNER, H. - **Strategic behavior in small and medium-sized firms: preliminary considerations.** Journal of Small Business Management, International Note, out., 1989;
- ROSSETTO, C. - **Mudança organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil, setor edificações.** Florianópolis, 1997. Tese (doutorado em engenharia de produção) - UFSC;
- SEYMOUR, D. ; ROOKE, J. - **The culture of the industry and the culture of research.** Construction Management and Economics, v. 13, p. 511 - 523, 1995;
- SENAI. DN. - **Estudo setorial da construção civil; características estruturais do setor.** Rio de Janeiro, 1995;
- VARGAS, N. - **Cultura para construir.** Revista Construção Região Sul, Jun., 1996.