

Texto n.15

Textos para Discussão
ISSN 2447-8210

**O controle da produção
em tempos de crise: o
planejamento como
uma importante
ferramenta**

Vanessa Aparecida Dias

**Grupo
Educativo**

O controle da produção em tempos de crise: o planejamento como uma importante ferramenta

Vanessa Aparecida Dias¹

RESUMO

Este trabalho trata algumas características da atual situação da economia brasileira, assinalando a importância de um planejamento realizado com eficácia. O Brasil enfrenta atualmente uma crise política e econômica que afeta o país como um todo, cuja severidade impacta os agentes em geral, as empresas, as famílias e os governos, exigindo de todos, mudanças fundamentais nos aspectos produtivos e financeiros, a fim de sobreviver frente aos desafios do momento. Diante da crise, para evitar que as empresas nacionais alcancem a falência, é necessário que as mesmas façam mudanças rigorosas no controle de produção e de gastos para que possam ser reduzidos os custos sem afetar as tecnologias empregadas preservando sua produtividade. É necessário que as empresas busquem a adoção de ideias inovadoras em sua produtividade e não apenas um elevado número de produtos e serviços podendo assim reduzir os impactos da crise econômica.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro. Controle da Produção. Crise Econômica.

¹ Graduando Bacharelado em Administração pelo Unis - MG. v.dias43@yahoo.com

The control of production in times of crisis : planning as an important tool

ABSTRACT

This work deals with some current characteristics of the situation of the Brazilian economy, noting the importance of planning carried out effectively. Brazil currently faces a political and economic crisis that affects the country as a whole, which severely impacts the agents in general, companies, households and governments, demanding of all, fundamental changes in the productive and financial aspects, in order to survive the challenges of the moment. Faced with the crisis, to prevent domestic firms from reaching bankruptcy, it is essential that they make strict changes in the control of production and costs so they can be reduced costs without affecting the technologies employed preserving their productivity. It is necessary for companies to seek the adoption of innovative ideas in productivity and not only a large number of goods and services and thus can reduce the impacts of the economic crisis.

Keywords: Financial planning. Production Control. Economic crisis.

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais precisam utilizar seus recursos de uma forma mais ativa para que possam atingir pelo menos parte de seus objetivos principais. Uma empresa não deve produzir produtos desnecessários, planejando previamente a quantidade a ser produzida para que não haja perdas evitando assim o desperdício de recursos. Muitas empresas não realizam o Planejamento Estratégico ou Financeiro, o que dificulta as mudanças dentro da empresa em tempos de crise. As empresas de pequeno porte também necessitam de planejamento para melhor se adaptarem ao mercado atual e também atenderem as necessidades de seus clientes.

Qualquer perda dentro de uma empresa pode fazer com que a mesma entre no risco de quebra devido à crise econômica que o Brasil vive atualmente, onde o PIB (Produto Interno Bruto) não apresenta crescimento satisfatório para a economia brasileira, o Real (moeda brasileira) encontra-se desvalorizado, e assim a inflação e os juros crescem sem controle, gerando uma reação capaz de prejudicar empresas de todos os portes e níveis no país. Uma das preocupações talvez não seja a solução geral dos problemas, mas sim a possibilidade de cada empresa encontrar uma saída singular para a crise. Em tempos de crise, muitas empresas, especialmente as pequenas e médias, possuem dificuldades em tomar decisões, devido à falta de visibilidade nas finanças a curto, médio e longo prazo. No entanto, com um planejamento financeiro adequado, é possível que as empresas brasileiras superem esse momento de crise, pois, o mais importante é que este planejamento seja feito através de ferramentas eficazes, capazes de auxiliar a empresa no mercado e na tomada de decisão.

Conforme Gitman (1997, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e em longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

Muitos empresários brasileiros e economistas acreditam que a crise econômica atual permaneça no decorrer do ano de 2016 provocando a queda nas vendas, pois ocorre incluindo-se ainda o aumento da inflação e das taxas de juros, fazendo com que o investimento por parte das empresas seja cada vez menor. Tendo por base o último relatório divulgado no último dia 12 de abril de 2016, de acordo com o FMI (Fundo Monetário Internacional), a economia brasileira deve ter o sexto pior desempenho do mundo em 2016. A economia brasileira sofre variações constantes, porém, um plano financeiro eficaz deve dar à luz no momento de expor as diferentes propostas de investimento ligadas às várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento disponíveis a ela no mercado.

O objetivo deste artigo é abordar a importância do planejamento nas empresas, a fim de que as mesmas possam sobreviver durante a atual situação de crise política e econômica do país. Ressalta-se também que o planejamento é fundamental para as empresas diante da economia abalada no país. Vale lembrar

que a empresa que não investe não gera lucros, e conseqüentemente tem poucas chances de sobreviver no mercado. O cenário atual leva à necessidade de um ajuste nos gastos, pois o retorno dos investimentos está mais lento. Cabe ainda destacar que uma das principais dificuldades está na obtenção de crédito, que se mostra mais restrito, seletivo e com custo cada vez mais alto. Mudar as estratégias nessa fase de crise representa uma tarefa difícil e requer muito empreendimento e planejamento daqueles que se dedicam à gestão de uma organização. Um fator que contribui para que tal mudança ocorra com menor risco de falência na empresa é o Planejamento. De acordo com Stoner (apud TYSLER; BARBERO, 2003), sem planos, os administradores não podem organizar eficientemente as pessoas, controlar resultados ou até mesmo dirigir de forma geral a instituição.

A metodologia aplicada observa-se por meio do estudo bibliográfico do tema apresentado, que se verifica o uso do planejamento como ferramenta de grande importância frente à crise econômica enfrentada pelo país atualmente. As informações necessárias para a realização deste estudo bibliográfico foram adquiridas por meio de observação e análises documentais já publicadas anteriormente.

Para (GIL, 2008), Pesquisa Bibliográfica: é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A crise econômica no Brasil

De acordo com o portal G1(2016) um relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI) apresentou uma perspectiva de piora para a economia brasileira em 2016. O referido órgão prevê que o Produto Interno Bruto (PIB) do país vai encolher 3,8% este ano, como a comparação, a estimativa anterior era uma queda de 3,5%. O órgão ressalta ainda que mantém a previsão de que a economia brasileira terá crescimento nulo em 2017. O cenário atual aponta para a necessidade

de um severo controle sobre a produção através de um planejamento realizado de forma adequada para que os empresários, de qualquer nível, possam sobreviver diante da crise econômica que afeta o país nos últimos anos. A crise deve impedir o crescimento econômico no Brasil nos demais meses do ano 2016, ainda que de forma mais branda que em 2015, o que pode prejudicar o custo de captação das empresas. Esses fatores fazem com que a economia tenha um retorno lento, pois o ambiente econômico no país, atualmente está cercado de incertezas. Os empresários enfrentam uma grande dificuldade na aquisição de recursos financeiros, devido o aumento da Taxa Selic. A Taxa Selic nada mais é do que a taxa básica de juros da economia brasileira. De acordo com o Banco Central do Brasil, atualmente a meta da taxa Selic está em média de 14,25%, o que significa que o crédito torna-se mais difícil e caro no país.

Neste momento o planejamento financeiro mostra-se como algo necessário à sobrevivência da empresa, além de ser uma boa ferramenta para administração empresarial. Planejar as finanças da empresa é criar uma estratégia econômica, para que sejam atingidos os objetivos, podendo ser de curto ou longo prazo, da maneira mais estruturada e precisa possível. Realizando este processo, a empresa obtém o seu crescimento financeiro e estrutural planejado com maior facilidade e auxilia a mesma a possuir sustentabilidade em seus empreendimentos.

De acordo com os dados do IBGE (2016) a inflação está subindo menos, pois em março ficou em 0,43%, menos da metade da inflação de fevereiro e a menor taxa desde 2012. Mesmo assim, a inflação está em 9,39%. Em 7 dos 9 grupos que compõem o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo, os preços subiram menos ou até caíram em relação a fevereiro deste ano. A inflação e a taxa Selic são dois indicadores que vem aumentando desde o início de 2014, e com isso as empresas e a economia brasileira sofrem uma série de impactos negativos. E para o consumidor, isto reflete um aumento significativo nos preços de todos os produtos. A classe média e a classe média baixa são as mais afetadas com o aumento dos preços.

A falta de crédito também é um grande fator que abala as empresas e a população brasileira. A política brasileira possui grande responsabilidade nesse

quadro da economia, talvez por atitudes não tomadas ou tomadas erroneamente. Com o aumento da Taxa Selic e da Inflação, fica difícil para as empresas investir, o que dificulta o seu crescimento econômico. Devido a essas condições o Planejamento Financeiro fica comprometido, até porque as dívidas das empresas e das famílias aumentam, diminuindo as vendas no mercado. Devido à crise as famílias não tem interesse em gastar, com isto as empresas sofrem com redução de vendas e isso influencia também no aumento do desemprego. Ainda o IBGE aponta que em 2015, o PIB caiu 3,8% em relação a 2014, a maior queda da série histórica iniciada em 1996. A queda do PIB resultou do recuo de 3,3% do valor adicionado a preços básicos e da contração de 7,3% nos impostos sobre produtos. E no ano de 2015, o PIB totalizou R\$ 5,9 trilhões (valores correntes). O PIB per capita ficou em R\$ 28.876 em 2015, com queda de 4,6%, em volume, em relação ao ano anterior.

Tabela 1. Dados do PIB brasileiro em 2015

Período de comparação	Indicadores			
	PIB	INDÚSTRIA	CONS. FAM	CONS. GOV
Trimestre / trimestre imediatamente anterior (c/ ajuste sazonal)	-1,4%	-1,4%	-1,3%	-2,9%
Trimestre / mesmo trimestre do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	-5,9%	-8,0%	-6,8%	-2,9%
Acumulado no ano / mesmo período do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	-3,8%	-6,2%	-4,0%	-1,0%
Valores correntes no trimestre (R\$)	1.531,6 bilhões	295,2 bilhões	976,8 bilhões	342,8 bilhões
Valores correntes no ano de 2015 (R\$)	5.904,3 bilhões	1.149,4 bilhões	1.072,5 bilhões	1.192,4 bilhões

Fonte: IBGE (2016)

Observa-se na tabela 1 que o PIB do quarto trimestre de 2015 caiu 1,4% e esta foi a quarta queda consecutiva, de acordo com os períodos de comparação. Já com relação ao quarto trimestre de 2014, o PIB caiu 5,9%, registrando a maior queda desde o início da série histórica iniciada em 1996.

2.2 Planejamento

Toda organização deve ter um responsável com conhecimento e visão do futuro para que a mesma possa obter excelentes resultados diante dos seus investimentos. Talvez durante a crise que o país enfrenta no momento, seja o momento de modificar a gerência da empresa e buscar novos conceitos e ferramentas, focalizando os recursos da empresa ao que seja mais necessário para sua sobrevivência, estimulando assim as competências da organização e cultivando um alto grau de satisfação do cliente. Esse propósito facilita a empresa em adquirir maior disposição para enfrentar a crise financeira que o Brasil vem passando nos últimos anos, criando uma melhor visão de como conquistar novos clientes e manter os que já lhe são clientes efetivos.

A economia brasileira tem gerado muitas insatisfações, mas também novos desafios aos empresários, pois o planejamento tem como objetivo proporcionar novas tomadas de decisões aos administradores, sendo estas mais sólidas para fins financeiros e operacionais, trazendo assim uma visão atual para as organizações. Atualmente com o impacto da crise, fica clara a importância do planejamento para a administração das organizações em geral, pois através dele os administradores conseguem controlar e organizar todos os setores da empresa mantendo uma eficácia no controle financeiro e produtivo atingindo os objetivos da empresa.

Segundo Cobra (1992, p 67.),

[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio a organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão do sucesso desejado.

Neste sentido a análise estratégica torna-se o primeiro passo do processo de planejamento, sendo através dele que a organização irá obter informações para um melhor direcionamento, pois capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente produtivo, visando identificar e monitorar os vários concorrentes que lhes afetam.

Planejamento é a função administrativa que define os objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente. A principal consequência do planejamento são os planos, estes não somente demonstram uma organização bem sucedida na realização de suas metas e objetivos, como também funciona como verdadeiros guias ou balizamentos (OLIVEIRA, 2007).

Para Herckert (2000)

Para planejar é preciso partir da renda que se tem, e estabelecer as prioridades em seu orçamento. Alguns passos devem ser seguidos: Liquide suas dívidas, comece a poupar, monte uma reserva financeira, planeje o futuro, quite seu financiamento imobiliário, pense na família, continue poupando e aproveite a vida.

Segundo Vasconcellos (2006, p. 27), “No início do século XX o planejamento vai para além do mercado, avançando para todos os setores da sociedade, inclusive como forma de organizar uma economia.” Sendo assim, o planejamento é visto como uma das mais importantes funções da organização, pois atende os objetivos da empresa, criando condições favoráveis para que a mesma possa utilizar com competência os recursos produtivos que estão ao seu alcance. Avaliar constantemente as ações da empresa é um ponto fundamental para garantir um planejamento adequado, assim o administrador poderá analisar o que deverá ser alterado. Deve-se realizar um levantamento dos principais problemas que a empresa enfrenta, pois, é preciso verificar a quantidade que a empresa está sendo capaz de produzir no momento. A troca de ideias entre os colaboradores da organização e a reflexão sobre a situação financeira atual da empresa, constroem uma rede para a realização do planejamento mais e, conseqüentemente um melhor processo de produção. Para que haja um melhor desenvolvimento da empresa é preciso que ela esteja em constante reavaliação financeira, pois assim tem maior possibilidade de vencer a concorrência. Para a possibilidade de bons resultados, é necessário que as atividades da empresa sejam desenvolvidas a partir de um planejamento bem estruturado. Ainda que dificuldades apareçam por conta da crise econômica, gerar um planejamento é essencial para que a empresa não se perca no meio do caminho. É necessário fazer uma investigação com relação a satisfação do cliente para saber em que nível a empresa se encontra, quais são suas características e a partir disso fazer o planejamento.

Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. O planejamento em si, deve conter ferramentas necessárias como

a Análise Swot, que consiste em uma ferramenta de marketing, e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planejamento estratégico de marketing. A análise SWOT apresenta duas partes, primeiro ameaças e oportunidades - Uma das partes da análise SWOT é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), “sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.” Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Deve-se ressaltar ainda que quando percebemos um ponto fraco devemos agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos na empresa.

3 O Planejamento no âmbito do Controle de Produção

Uma das grandes preocupações que tem acompanhado os administradores no decorrer da crise econômica que o Brasil enfrenta é decidir sobre a quantidade de produtos a ser produzida. O conflito é natural: produzir a mais gera custos maiores e talvez desnecessários; produzir a menos gera transtornos e não atendimento ao cliente e problemas internos dentro da organização. Com isso ocorre um desgaste no perfil da empresa e a possibilidade de perda dos clientes. Um dos aspectos importantes que deve ser levado em consideração é o estoque que, estando armazenado em excesso significa dinheiro parado.

De acordo com o IBGE (2016) as vendas do comércio varejista brasileiro iniciaram 2016 em baixa e registraram queda de 10,3% em relação a janeiro do ano passado. Segundo IBGE, esse recuo é o maior, considerando apenas o mês de janeiro, desde 2001. É visível no comércio de nossa região o elevado índice de promoções em todas as categorias, pois a quantidade produzida ou comprada pode ter sido exagerada, gerando um grande volume de estoque, que precisam ser consumidos e renovados sucessivamente, mas com a queda do poder de compra do consumidor e o alto índice de inflação, conseqüentemente esses estoques podem ser até perdidos, o que gera um grande prejuízo para a organização.

Quando é produzido algo desnecessário, gera-se um custo adicional para a empresa, pois acaba transformando a matéria-prima sem necessidade naquele momento, comprometendo outra produção, ocupando espaço físico de outro componente dentro de um almoxarifado e posteriormente a demora da saída do estoque.

Segundo Corrêa; Gianesi; Caon, (1997) a necessidade de planejar necessidades futuras de capacidade deve-se a uma característica fundamental dos processos decisórios que envolvem obtenção de recursos, pois é através deles que serão obtidos os resultados, o tempo que necessariamente tem de decorrer entre o momento da tomada de decisão e o momento em que os efeitos da decisão passam a fazer sentido. Não é só necessário planejar as necessidades futuras de capacidade produtiva, mas também levando em conta vários horizontes futuros a médio e longo prazo. Nesse sentido é importante enxergar as necessidades futuras com um longo horizonte de antecedência e se precaver das instabilidades dos mercados.

3.1 O momento de rever estratégias

Conforme Oliveira (1998 apud MILLS, 1993, p. 116) “As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistema, estilo administrativo e valores comuns”. Neste caso pode ser um bom momento para os empresários se reorganizarem, reverem a posição econômica da empresa no mercado, redirecionar seus produtos, seus controles e planos futuros. Deve ser analisado até mesmo qual risco financeiro a organização está exposta, para que possa rever qual plano de recuperação é o mais adequado para a mesma. A empresa precisa rever seu planejamento estratégico devido às vantagens que o mesmo oferece, analisando os riscos e escolhendo a melhor forma de superar as dificuldades com fixações de seus objetivos e as ações necessárias para atingi-los.

Outro fator a ser analisado com muita cautela pelas empresas é o seu planejamento financeiro e o orçamento para enfrentar este momento de crise e aproveitar as oportunidades que possam surgir. Na maioria das vezes, existe a necessidade de uma reestruturação financeira ou até mesmo a elaboração de um novo planejamento financeiro para que a empresa possa se reestruturar financeiramente e se colocar em uma boa posição no mercado. Uma grande tarefa para o administrador financeiro diante da atual crise econômica é criar atividades de orçamento onde a empresa adquira recursos que gerem mais dinheiro do que custam e também vender produtos, serviços, ações ou outros instrumentos financeiros que gerem mais dinheiro do que custam para ser fabricados ou criados. Assim a empresa consegue gerar um fluxo de caixa maior do que o volume de recursos utilizados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da análise deste estudo foi possível verificar que é possível fortalecer o crescimento de uma organização mesmo com a crise econômica que atualmente ocorre no Brasil. Para isso o planejamento pode ser considerado uma importante ferramenta para auxiliar o administrador. Considera-se também que o planejamento deve ser monitorado e rigorosamente observado, levando em conta que os prazos de implantação de cada recurso devem ser analisados. Diante dos instrumentos de coleta de dados bibliográficos, foi possível fazer um diagnóstico do que a crise apresenta para as empresas que não utilizam o planejamento. Observa-se também a grande dificuldade de sobrevivência das mesmas no mercado, e este fato apresenta como justificativa algumas ações financeiras, tendo em vista que algumas são de caráter governamental, como o aumento da inflação, queda do PIB (Produto Interno Bruto), entre outros. O administrador pode observar através de pesquisas, as preferências dos consumidores, pois, além de auxiliar na criação do planejamento, pode ser utilizada de forma para analisar cada item e detalhes da empresa, podendo auxiliar para inovação de alguns produtos ou criação de novos produtos. O estudo mostrou a importância do planejamento financeiro das empresas

e do investimento para que as mesmas possam ter um equilíbrio financeiro frente à crise econômica.

Atualmente as empresas buscam cada vez mais reduzir seus custos operacionais com suas tecnologias empregadas em produção, novos sistemas, ou até mesmo software especializado em produção apontando um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Com a implantação de um sistema e controle da produção, dirigido especialmente e controlado pelo Planejamento e Controle da Produção, a empresa pode gerar importantes ganhos para a área industrial e para toda a organização em relação às mudanças, novos processos e procedimentos, envolvendo os processos e as pessoas, podendo inclusive influenciar na melhoria da produtividade, agregando valores reais e controlando o que realmente precisa ser produzido. Dessa forma, a organização, deve analisar e avaliar se a implantação do novo sistema foi feita de forma eficaz nos setores envolvidos. Outras empresas trabalham com novos sistemas operacionais informatizados (softwares de produção), garantindo o fluxo de informação correspondente e suficiente para o resto da fábrica, no momento certo de cada atividade, controlando e medindo a sua produtividade de forma eficaz, a fim de atender aos clientes e alcançar os resultados esperados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N., CAON, Mauro. Programação e Controle da Produção: MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. São Paulo: Harbra, 1997.

HERCKERT, Werno. Ativo imaterial e força intelectual. IPAT Boletim, Belo Horizonte, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas- 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SÃO PAULO, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Organização e Normas II: técnico em plásticos. São Paulo, 1999.

TYSZLER, Marcelo; BARBERO, Edson Ricardo. Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor: o caso do Instituto de estudos e orientação à família – VII SEMEAD, São Paulo, 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos S. Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2006.

BCB Banco Central do Brasil. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/selic/conceito_taxaselic.asp>. Acesso em 09 de abr. 2016.

G1. FMI piora previsão de queda do PIB brasileiro para 3,8% em 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/04/fmi-piora-previsao-de-queda-do-pib-brasileiro-para-38-em-2016.html>. Acesso em 12 abr. 2016.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3111&busca=1&t=2015-pib-cai-3-8-totaliza-r-5-9-trilho-es>>. Acesso em 11 de abr. 2016.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3119&busca=1&t=ventas-varejo-caem-1-5-janeiro>. Acesso em 11 de abr. 2016.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Disponível em: www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201603_1.shtm. Acesso em 11 de abr. 2016.