



República de Moçambique  
Ministério da Economia e Finanças  
**Autoridade Tributária de Moçambique**

Plano  
Estratégico

2015 - 2019



## Índice

<b>Lista de Abreviaturas .....</b>	<b>2</b>
1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	3
2. INTRODUÇÃO .....	4
3. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	6
4. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	10
<b>4.1. Visão .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2. Missão.....</b>	<b>10</b>
<b>4.3. Valores .....</b>	<b>10</b>
<b>4.4. Prioridades.....</b>	<b>10</b>
<b>4.5. Indicador Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>4.6. Prioridades, Objectivos Estratégicos e Acções Prioritárias.....</b>	<b>11</b>
ANEXOS:.....	14
<b>ANEXO I: Indicador Geral do Plano Estratégico da AT 2015 – 2019 .....</b>	<b>14</b>
<b>ANEXO II: Análise Fofa .....</b>	<b>17</b>

## Índice de Figuras

Gráfico 1. Evolução da Receita do Estado e do Rácio Fiscal 2006-2014.....	7
Gráfico 2. Evolução da cadastração fiscal - 2006 a 2014 .....	8

## **Lista de Abreviaturas**

AT – Autoridade Tributária de Moçambique

CTA – Confederação das Associações Económicas

DAF – Direcção de Área Fiscal

DGA – Direcção Geral das Alfândegas

FMI – Fundo Monetário Internacional

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

JUE – Janela Única Electrónica

MT – Metical

NUIT – Número Único de Identificação Tributária

PE – Plano Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

PQG – Programa Quinquenal do Governo

UGC – Unidade de Grandes Contribuintes

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Com a criação da Autoridade Tributária de Moçambique (AT) em 2006, os níveis de cobrança de receitas aumentaram significativamente de ano para ano, com um crescimento médio anual em termos nominais de 24,3%, de 27.796,7 milhões de Meticaís em 2006 para 156.318,1 milhões de Meticaís em 2014.

Apesar do crescimento dos níveis de cobrança de receitas que se vem registando, acompanhado de um desempenho positivo da economia, que contribuíram para a redução da dependência do orçamento de Estado, passando-se de uma cobertura orçamental por receitas do Estado de 57,2% em 2009, para 75,4% nos finais de 2014, continua ainda assim a ser significativo o défice orçamental, obrigando o Estado a ter que recorrer a outras vias, tais como o crédito e os donativos, para se poder financiar, criando assim uma forte dependência na implementação dos programas de desenvolvimento socioeconómico.

Os desafios do Governo para o presente quinquénio devem ser acompanhados de uma política fiscal consentânea, disciplinada e agressiva e que possa induzir a geração de recursos de forma sustentável, criando equilíbrio entre os incentivos ao desenvolvimento e a cobrança de receitas para o Estado, contribuindo para uma significativa redução do défice orçamental.

Os resultados até agora conseguidos pela administração tributária, com o crescimento anual dos rácios fiscais na ordem de 1pp, aliados ao bom desempenho da economia, com uma evolução assinalável do produto interno bruto na ordem dos 7%, são um forte indicativo, de que é possível aumentar as receitas do Estado de forma significativa e sustentável, nos próximos anos, com um crescimento médio anual dos rácios fiscais na ordem de 1pp.

Para tal, devem continuar a ser implementadas na administração fiscal, nos próximos anos, medidas estruturais e de política, orientando para uma maior flexibilidade e fluidez na implementação das políticas tributárias, com impacto no aumento da cobrança de receitas, simplificação e expansão do sistema fiscal, bem como uma política de gestão de recursos humanos flexível, apoiada na valorização e especialização dos quadros e promoção da integridade.

Nesta conformidade e alinhado com o Plano Quinquenal do Governo (PQG 2015 - 2019), conjugado com outros instrumentos de gestão macroeconómica, o Plano Estratégico da Autoridade Tributária 2015-2019, define três Prioridades, nomeadamente, i) *o aumento da cobrança de receitas do Estado*, ii) *a expansão do sistema fiscal* e iii) *a promoção de integridade*, como factores decisivos para o alcance dos resultados esperados.

## **2. INTRODUÇÃO**

A Autoridade Tributária de Moçambique, foi criada em 2006, pela Lei 1/2006, de 22 de Março, tendo entrado em funcionamento ainda no mesmo ano. A sua criação visava fundamentalmente a melhoria no desempenho da arrecadação das receitas do Estado, com vista à redução do défice orçamental e, conseqüentemente, da dependência externa do orçamento do Estado.

Desde a sua criação, tem sido notória a evolução na cobrança das receitas do Estado, e como consequência o crescimento dos rácios fiscais que evoluíram de 15,4% em 2006 para 29,2% em 2014, representando um crescimento médio de 1,7p.p em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), que foi superior em 1,2pp em relação à meta de crescimento anual dos rácios fiscais estabelecida no PQG 2010 - 2014, de 0,5p.p.

O bom desempenho da economia no mesmo período, que cresceu em média 7% ao ano, assim como as reformas estruturais e de políticas fiscais, com destaque para a expansão da rede de cobrança, a implementação das campanhas de educação fiscal e aduaneira e de popularização de impostos, que concorreram para o aumento da cadastração fiscal, de 388.924 Número Único de Identificação Tributária (NUIT) registados em 2006 para 3.254.797 NUIT, em 31 de Dezembro de 2014, a implementação das tecnologias de informação e comunicação e a simplificação e harmonização da legislação e dos procedimentos, contribuíram para este sucesso.

Apesar dos resultados alcançados, continuam a ser enormes os desafios para satisfação da carteira fiscal do Estado, sendo por isso necessário o reforço das medidas para cada vez mais se incrementar a arrecadação de receitas para os cofres do Estado.

Para alcançar os resultados desejados, o presente Plano Estratégico, que é o quarto na história da organização, estando alinhado com o PQG 2015 - 2019 e demais instrumentos de gestão estratégica macroeconómica, elege três prioridades, em relação as quais se definem três objectivos estratégicos e acções prioritárias, para cada um dos objectivos.

Relativamente aos planos anteriores, no novo plano adoptou-se uma nova abordagem, sem se perder a visão estratégica, definindo-se três Prioridades como principais vectores institucionais, focalizando i) *o aumento da cobrança de Receitas*, ii) *a Expansão do sistema tributário* e iii) *a*



## PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2015 - 2019

*promoção da Integridade*, que, resumidas e usando as palavras-chave em cada uma delas se sumariza pela sigla REI, tornando mais simples o seu conhecimento e facilmente memorizáveis, sendo também factor mobilizador e dinamizador, inspirando cada funcionário a ser REI no exercício das sua actividades.

A visão, missão e valores, **foram** revistos no sentido de torná-los mais simples e perceptíveis para todos, de modo a permitir que os funcionários possam facilmente identificar-se com estes princípios, sentindo-se motivados para o alcance dos objectivos da organização, e também, com vista a facilitar a identificação institucional perante o público.

O Plano é também apresentado na forma matricial, com a identificação de principais indicadores, que servirão de base para a sua avaliação no final do período.

### **3. CONTEXTUALIZAÇÃO**

Desde a criação da AT em 2006, até 2014, o desempenho da economia moçambicana foi vigoroso, tendo o PIB evoluído dos 180.241,7 milhões de MT em 2006, até atingir 534.998,0 milhões de MT em 2014. O crescimento do PIB foi apoiado pela forte procura interna, que abrange os investimentos relacionados com os megaprojectos. Foi igualmente impulsionado em grande medida, pela gestão prudente da política macroeconómica e da implementação de reformas estruturais chaves.

A economia cresceu em média 7,0% no período acima considerado, com o contributo diversificado dos vários sectores de actividade, registando-se uma das maiores taxas de crescimento real a nível mundial. O crescimento económico foi acompanhado pela estabilidade do nível geral de preços, tendo a inflação média anual abrandado de 13,58% em 2006, para 2,56% em 2014, devido ao refreamento tanto dos preços dos produtos alimentares, como dos não alimentares, de forma específica, a queda de preços de bens e serviços de lazer, recreação e cultura, comunicações, mobiliários, entre outros. A taxa de câmbio em relação as principais moedas de transacção (dólar e o rand) mostrou uma certa estabilidade até finais de 2014, tendo a partir daí, o Metical começado a depreciar-se face ao dólar.

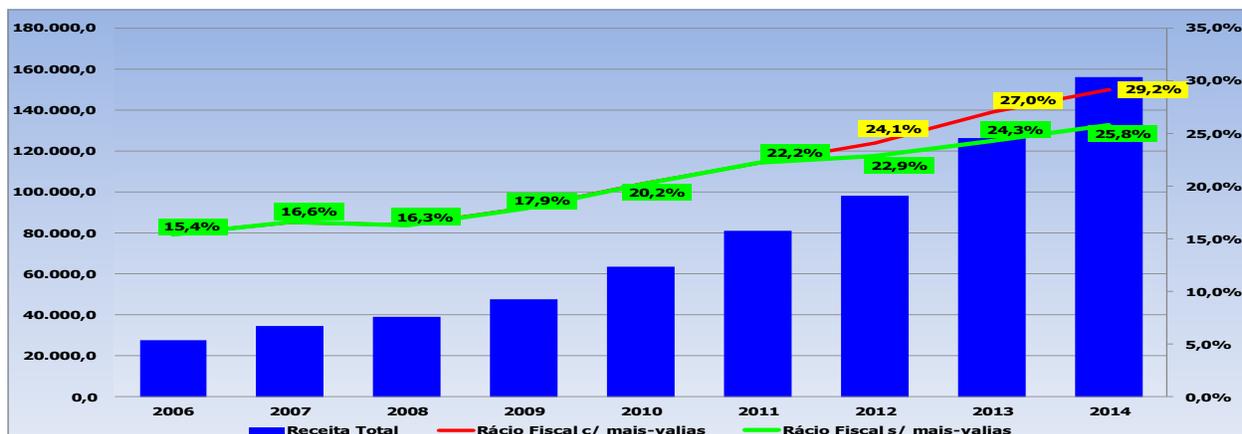
Apesar de a economia ter alcançado um crescimento robusto nos últimos anos, o País enfrentou ciclicamente conjunturas difíceis, caracterizadas por cheias que assolaram extensas áreas de cultivo, devastando culturas e infra-estruturas diversas, para além da paralização da actividade produtiva de alguns sectores, com impacto significativo no Orçamento do Estado e no ritmo de crescimento e desenvolvimento económico e social.

O comportamento positivo da economia nos últimos anos, e as reformas imprimidas no sistema fiscal, favoreceram o desempenho da tributação, tendo-se verificado o crescimento nominal médio anual das receitas fiscais de 24,3%, com os rácios fiscais a evoluírem de 15,4% em finais de 2006, para 29,2% em 2014, sendo o crescimento médio anual do rácio fiscal de 1,7pp, muito acima dos 0,5pp previstos no PQG 2010 - 2014.

Este crescimento foi acompanhado pela tendência positiva do incremento da tributação em sede dos impostos sobre bens e serviços, com destaque para o imposto sobre o valor acrescentado, assim como dos impostos sobre o rendimento, tendo a partir de 2009 a cobrança dos impostos sobre o rendimento das pessoas colectivas começado a superar a dos impostos sobre o rendimento das pessoas singulares e, esta diferença, tornou-se mais acentuada a partir do ano de 2012, com a tributação das mais-valias.

**Gráfico 1.** Evolução da Receita do Estado e do Rácio Fiscal 2006-2014

Anos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Receita Total	27.796,7	34.473,6	39.190,1	47.599,7	63.566,1	81.058,5	98.462,7	126.318,7	156.318,1
Rácio Fiscal c/ mais-valias	15,4%	16,6%	16,3%	17,9%	20,2%	22,2%	24,1%	27,0%	29,2%
Rácio Fiscal s/ mais-valias	15,4%	16,6%	16,3%	17,9%	20,2%	22,2%	22,9%	24,3%	25,8%



Por outro lado, o início da exploração dos recursos naturais, em particular do gás e do carvão, teve um impacto positivo na tributação, sobretudo na tributação dos ganhos de capital, resultantes da alienação de activos detidos em território nacional, por entidades não residentes, ocorrido nos últimos três anos.

As campanhas de educação fiscal e aduaneira, e de popularização do imposto, contribuíram significativamente para o desempenho na cadastração fiscal, no âmbito da implementação das medidas para o alargamento da base tributária, tendo contado com o envolvimento de quase todos os segmentos da sociedade, através da assinatura de Memorandos de Entendimento. Neste contexto, o nível de registo cresceu de 390.898 NUIT's em 2006 para 3.252.554 NUIT's em 31 de Dezembro de 2014, o que representa um incremento acumulado de 732,07%, conforme o gráfico 2.

**Gráfico 2.** Evolução da cadastração fiscal - 2006 a 2014

Descrição	1999-2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Singulares	284.442	96.435	179.899	187.196	183.230	257.462	321.297	500.754	576.142	603.981
Colectivos	6.285	3.736	3.569	4.425	4.967	5.099	6.305	7.979	9.540	9.811
<b>Total Anual</b>	<b>290.727</b>	<b>100.171</b>	<b>183.468</b>	<b>191.621</b>	<b>188.197</b>	<b>262.561</b>	<b>327.602</b>	<b>508.733</b>	<b>585.682</b>	<b>613.792</b>
acumulados		390.898	574.366	765.987	954.184	1.216.745	1.544.347	2.053.080	2.638.762	3.252.554



Para o período 2015-2017, prevê-se um crescimento do PIB, de acordo com o cenário fiscal de médio prazo, que será sustentado por um crescimento médio notável em todos os sectores de actividade, com destaque para os seguintes: indústria extractiva (15,1%), serviços financeiros (13,0%), educação (9,2%), construção (9,0%), saúde (8,8%), comércio (8,5%), e administração pública e defesa (8,0%). Os sectores que mais contribuirão em média para o PIB são, Agricultura (22,6%), Transportes e Comunicação (12,7%), Comércio e Serviços (11,3%) e Indústria Transformadora (11,1%).

Com estes cenários, espera-se a continuação de um desempenho positivo da tributação, particularmente no sector extractivo, tendo em conta a entrada em vigor dos novos regimes fiscais de tributação dos sectores mineiro e petrolífero, apesar dos choques externos, particularmente no sector do carvão, que vem registando uma redução dos preços nos mercados internacionais.

Algumas medidas estruturais e de política, poderão influenciar significativamente o desempenho, como a revisão da estrutura orgânica da administração tributária e a melhoria da sua eficiência,



## PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2015 - 2019

tornando-a mais leve e flexível, a implementação do posto de paragem única e dos projectos tecnológicos, com o destaque para o e-tributação, as máquinas fiscais e a consolidação da janela única electrónica, a revisão da legislação fiscal e aduaneira e, a sua consolidação, bem como a racionalização dos benefícios fiscais.

Assim, prevê-se para o período 2015-2019, um crescimento médio anual dos rácios fiscais em pelo menos 1pp do PIB e da cadastração fiscal, passando dos níveis de 3.252.554 NUIT's atribuídos até final de 2014, para cerca de 7.381.920 NUIT's em 2019, representando um crescimento de 120%, aumentando igualmente a faixa dos NUIT's pagantes.

## 4. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### 4.1. Visão

*Ser uma Administração Tributária de referência internacional na prestação de serviços tributários e no controlo aduaneiro de excelência.*

### 4.2. Missão

*Arrecadar receitas para os cofres do Estado, para viabilização do financiamento da despesa pública e facilitar o comércio legítimo.*

### 4.3. Valores

*Legalidade, Eficiência e Integridade (LEI).*

### 4.4. Prioridades

1. Aumento da Arrecadação das **Receitas** do Estado
2. **Expansão** do Sistema Tributário
3. Promoção da Ética e **Integridade** Institucionais

### 4.5. Indicador Geral

Incrementar a receita anual em pelo menos 1p.p. do PIB.

#### 4.6. Prioridades, Objectivos Estratégicos e Acções Prioritárias

### **Prioridade I: AUMENTO DA ARRECADAÇÃO DAS RECEITAS DO ESTADO**

#### **Objectivo Estratégico 1.1.: Optimizar os Mecanismos e Processos de Cobrança de Receitas**

##### **Acções Prioritárias:**

##### **1.1.1. Consolidar os projectos de modernização tecnológica para a gestão tributária**

Operacionalizar o Portal do Contribuinte e finalizar a produção do sistema e-Tributação, garantindo a implementação dos restantes módulos de cobrança e gestão de receitas, desenhar e implementar mecanismos de Inteligência de Negócio (*Business Intelligence*), através do Projecto e-Tributação e facilitar os processos de declaração e pagamento pontual dos impostos pelos contribuintes, garantido uma eficiente gestão interligada entre as DAFs e o nível Central do processo de cobrança de receitas do Estado, através da introdução do sistema de pagamento via banco, e, rápido e fácil acesso do cidadão à administração tributária. Expandir e consolidar a implementação da JUE, integrando no sistema todas as entidades de controlo do comércio externo, procedendo à monitoria do desenvolvimento dessas entidades, com vista à sua adequação aos requisitos da JUE. Desenvolver e implementar o projecto das Máquinas Fiscais para o reforço da capacidade de arrecadação de receitas.

##### **1.1.2. Optimizar os processos de gestão e administração da dívida tributária e dos reembolsos**

Implementar os aplicativos informáticos de controlo e gestão da dívida, assegurando a sua recuperação célere, reduzindo a dívida tributária, bem como o aperfeiçoamento dos procedimentos de gestão e administração do sistema de reembolsos, perspectivando a sua optimização no ambiente e-Tributação.

##### **1.1.3. Modernizar o sistema de controlo de gestão de Grandes Contribuintes e maximizar a tributação na exploração dos recursos naturais**

Conceber uma plataforma de monitorização e análise de risco dos Grandes Contribuintes e de entidades detentoras de títulos mineiros, bem como desenvolver mecanismos sistemáticos de controlo tendentes à maximização da tributação de actividades de exploração de recursos naturais.

##### **1.1.4. Modernizar, uniformizar e automatizar os processos de negócio da AT e efectuar a manutenção correctiva dos sistemas correntes**

Modernizar os processos de negócio da Administração Tributária, através da aplicação de Tecnologias de Informação e Comunicação e da manutenção do funcionamento dos sistemas correntes (SICR, TIMS, entre outros), que permitam melhorar os processos de gestão tributária. Garantir a contínua adaptação dos procedimentos de controlo às novas realidades e ao desenvolvimento de novas metodologias, que tornem a acção da AT mais eficaz, produtiva e eficiente, através da análise, melhoria e mapeamento dos processos de negócio, bem como a sua automatização, incluindo o recurso às técnicas de auditoria informática.

### 1.1.5. Expandir os sistemas de inspeção não intrusiva de pessoas e bens

Expandir, redimensionar e monitorar a nível nacional, os sistemas de inspeção não intrusiva de pessoas e bens, com recurso ao equipamento de verificação não intrusiva, designadamente "scanners", em todos os postos de desembarço aduaneiro.

## **Prioridade II: EXPANSÃO DO SISTEMA TRIBUTÁRIO**

### *Objectivo Estratégico 2.1.: Fortalecer, Ampliar e Modernizar a Administração Tributária*

#### *Acções Prioritárias:*

#### 2.1.1. Rever e actualizar a legislação, os procedimentos e o sistema tributário, com primazia para a sua simplificação

Rever e simplificar a legislação e os procedimentos, alinhando-os às melhores práticas regionais e internacionais, com destaque para a racionalização dos benefícios fiscais. Reforçar e aprofundar estudos e pesquisas para o sustento de medidas de política tributária, incluindo a avaliação do potencial de receitas a arrecadar. Interagir com todas as partes interessadas, principalmente os sectores público e privado, agentes económicos e a sociedades civil e, também, com os organismos regionais e internacionais relevantes.

#### 2.1.2. Incrementar as medidas para o alargamento da base tributária

Realizar campanhas de educação fiscal e aduaneira e de popularização do imposto, para a promoção da cidadania fiscal e incremento da cadastração fiscal; Promover acções de identificação e regularização da carteira de contribuintes do sector informal, particularmente dos que realizam grandes volumes de negócios; Expandir e operacionalizar os postos fiscais e de cobrança, aproximando cada vez mais a Administração Tributária do cidadão, bem como os Serviços de Informação ao Contribuinte (SIC); Criar mais Balcões de Atendimento em todo o País, de modo a garantir o alcance, acessibilidade da informação e responder as solicitações dos contribuintes em tempo útil, através do sistema informatizado de monitoria dos serviços prestados ao contribuinte, e ainda, reduzir o tempo de espera e conferir celeridade na resposta ao contribuinte.

#### 2.1.3. Redimensionar e fortalecer o sistema das auditorias e fiscalizações da AT

Desenvolver um sector unificado e especializado de auditorias e fiscalizações, com desenho de um modelo que permita a obtenção de informação de qualidade, com um sistema automático de cruzamento de informações prestadas por terceiros e as declarações dos contribuintes; realizar estudos de impacto das acções de auditoria, com recurso às novas tecnologias de informação e comunicação e critérios de risco; implementar o uso de sistemas (selagem de bebidas e tabaco, medição de combustíveis, entre outros) para o controlo e reforço da capacidade de arrecadação das receitas, particularmente em sede do IVA e ICE; e, dar continuidade à descentralização deste sector, através da promoção dos núcleos provinciais de auditoria e fiscalização.

#### 2.1.4. Reforçar a cooperação internacional e desenvolver intercâmbios com Organismos Congéneres, a nível Bilateral, Multilateral e Parceiros Nacionais, Públicos e Privados

Promover relações de cooperação com outras administrações tributárias e organismos internacionais afins, e rubricar acordos bilaterais e multilaterais recomendáveis e subscrever convenções e protocolos que sejam de interesse para o País. Garantir a participação da AT nos encontros no âmbito dos processos de integração regional da SADC e da UA, e ainda nos encontros da OMA, OMC, CPLP e outros de natureza bilateral e multilateral. Mobilizar apoio técnico e financeiro, para a viabilização das acções de reforma tributária.

#### 2.1.5. Implementar e expandir postos de Fronteira de Paragem Única para o desembaraço aduaneiro de mercadorias

Acelerar e concluir o processo do estabelecimento do Posto de Fronteira de Paragem Única de Ressano Garcia, como modelo nacional e regional e, expandir a pelo menos mais dois postos fronteiriços nacionais, para garantir o atendimento célere de pessoas e bens, e avaliar a necessidade de abertura ou reabertura de mais fronteiras, onde se justifique, coordenando com a entidade competente.

#### 2.1.6. Formar e especializar os quadros da AT

Implementar o Instituto Superior de Finanças e Estudos Tributários, e criar um Instituto Médio Tributário; Desenvolver a estratégia de formação e capacitação, orientado para a especialização e fortalecimento da capacidade técnica dos funcionários, com destaque para as áreas de: (i) Gestão Administrativa (recursos humanos, finanças e património); (ii) Contabilidade e Auditorias (sectores do recursos naturais, mineiro, petrolífero, financeiro, entre outros); (iii) Política fiscal e aduaneira; (iv) Inspeção não intrusiva; (v) Gestão de risco; e (vi) Tecnologias de informação e comunicação.

#### 2.1.7. Fortalecer os Mecanismos de Planificação e de Prestação de Contas

Reforçar os mecanismos de planificação e monitoria das actividades, privilegiando a racionalização dos recursos financeiros, garantindo o sucesso das acções; preparar planos e relatórios com as respectivas matrizes de monitoria das acções avaliando o seu grau de desempenho. Divulgar as acções da AT e suas realizações de interesse público por meio de seminários, formações, entre outros.

#### 2.1.8. Implementar medidas para o desenvolvimento social dos funcionários e para conferir maior eficácia e eficiência do funcionamento organizacional

Incrementar e consolidar o programa de assistência social aos funcionários. Proceder à revisão da estrutura orgânica da AT, reduzindo a sua complexidade e adequando-a aos desafios actuais de modernização e expansão territorial; Ajustar e implementar adequadamente o sistema de mérito; Redimensionar o quadro do pessoal e implementar a carreira única; Melhorar as infra-estruturas e adquirir bens, serviços e equipamentos que garantam o funcionamento efectivo da AT. Realizar a gestão documental da AT.

**Prioridade III: PROMOÇÃO DA ÉTICA E INTEGRIDADE INSTITUCIONAIS*****Objectivo Estratégico 3.1.: Elevar os Níveis de Ética e Integridade Institucionais******Acções Prioritárias:*****3.1.1. Fortificar a implementação da estratégia da ética e integridade institucionais**

Desenvolver acções com vista a observância estrita do Código de Conduta; intensificar acções de inspecção e auditoria, para garantir o cumprimento de normas e procedimentos em todas as unidades orgânicas. Realizar palestras, seminários e sessões de formação e sensibilização, abrangendo todos os funcionários da AT e seus parceiros. Supervisionar todos os processos disciplinares instruídos em todos os sectores, e promover acções tendentes a por fim a impunidade, a todos os níveis.

**3.1.2. Implementar, em todos os subsistemas da AT, os modelos de gestão e controlo do risco**

Formar um comité de identificação, avaliação e quantificação de riscos de cumprimento, e tornar obrigatório o uso de perfis de gestão e controlo do risco, para efectuar a avaliação periódica do grau de desempenho das acções da AT, com base na implementação dos planos para o efeito aprovados; assegurar a monitoria das actividades de mitigação de risco, com um sistema independente de prevenção de riscos institucionais e, garantir a formação de técnicos alocados para o efeito, em matéria de gestão de riscos.

**ANEXOS:****ANEXO I: Indicador Geral do Plano Estratégico da AT 2015 – 2019**

<b>Nº</b>	<b>Indicador</b>	<b>Base 2014</b>	<b>Meta 2015</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Meta 2017</b>	<b>Meta 2018</b>	<b>Meta 2019</b>
<b><i>Incrementar a colecta de receitas para os cofres do Estado</i></b>							
1.	Evolução do rácio fiscal	Cobrados 156.243,60 milhões de MT	Crescimento anual mínimo da receita cobrada em 1pp do PIB	Crescimento anual mínimo da receita cobrada em 1pp do PIB	Crescimento anual mínimo da receita cobrada em 1pp do PIB	Crescimento anual mínimo da receita cobrada em 1pp do PIB	Crescimento anual mínimo da receita cobrada em 1pp do PIB

## ANEXO II: Análise Fofa

Nº	Parâmetros	Pontos Fortes	Oportunidades	Pontos Fracos	Ameaças
1.	Arrecadação de receitas	Cumprimento sistemático das metas de arrecadação de receitas	Crescimento económico, acompanhado de uma diversificação da base produtiva que estimula o surgimento de várias empresas e negócios no País	Dificuldade de apuramento do real potencial de receita	Crescimento do sector informal e da economia subterrânea, fuga ao fisco, corrupção, descaminho, etc.
2.	Fiscalização e auditoria	Aumento anual da matéria adicional colectada através de auditorias	Surgimento de mecanismos electrónicos, legais e institucionais que possibilitarão o melhoramento da qualidade das demonstrações financeiras dos sujeitos passivos	Falta de formação especializada dos recursos humanos nas áreas específicas de actuação da AT Baixo nível de abrangência das auditorias Fraco controlo das acções de auditorias	Sofisticação das formas de evasão fiscal Corrupção
3.	Registo de NUIT	Crescimento do registo de NUIT	Crescimento da população, com enfoque para a população economicamente activa	Registo de contribuintes incompleto e com informações inexactas	Mudança de domicílio e do âmbito da actividade dos contribuintes sem prévia comunicação à administração tributária
4.	Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de uma administração tributária estruturada</li> <li>Autonomia administrativa</li> <li>Existência de instalações próprias (unidades de cobrança e residências para funcionários)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contínuo processo da reforma do Sector Público</li> <li>Disponibilização de 1% da receita destinada à melhoria da eficácia da AT e ao pagamento de estímulo de produtividade<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura complexa</li> <li>Falta de autonomia financeira</li> <li>Ausência dos serviços da administração tributária em locais com potencial económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitação no processo de rotação dos gestores do nível de topo</li> <li>Exiguidade orçamental</li> </ul>

<sup>1</sup> De acordo com a al. c), do n° 1, do art. 14 da Lei n° 1/2006, de 22 de Março

Nº	Parâmetros	Pontos Fortes	Oportunidades	Pontos Fracos	Ameaças
5.	Recursos Humanos	Recursos Humanos qualificados, no geral	Existência de uma estrutura etária jovem e uma diversidade de áreas de formação académica	Má distribuição dos recursos humanos	Crescente concorrência e procura de especialistas na área fiscal no mercado de trabalho
6.	Integridade	Existência de um Gabinete de Controlo Interno, que tem por função realizar acções de inspecção, fiscalização e auditoria aos seus serviços	Relação contínua com instituições do Estado que velam por estas matérias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocorrência de infracções e outras irregularidades</li> <li>Vulnerabilidade dos funcionários</li> </ul>	Deterioração dos princípios éticos e deontológicos na sociedade
7.	Modernização tecnológica	Desenvolvimento dos sistemas informáticos modernos para a gestão tributária (e-Tributação) e aduaneira (Janela Única Electrónica)	Modernização da função pública e possibilidade de interconectividade com outros sistemas relevantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expressivo atraso da implementação efectiva da plataforma e-Tributação</li> <li>Fraca capacidade de gestão e controlo efectivo do sistema Janela Única Electrónica</li> </ul>	Redução de financiamento externo para a continuidade do desenvolvimento dos sistemas
8.	Gestão de Mudanças	Existência de uma equipa de gestão de mudanças	Contínua reforma do sector público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de mudança fraca e ineficiente</li> <li>Deficiência no acompanhamento sistemático da implementação das acções estratégicas</li> </ul>	Resistência à mudanças