

take
a look
into the future.



NOVABASE
like life

now
what?

XXV

Novabase 25 anos. E os próximos, como vão ser?
Novabase 25 years. But how about the next 25?



NOVABASE
like life

“
it's kind
of fun
to do the im-
possible
Walt Disney ”

É divertido fazer o impossível.
Walt Disney



**Prever o futuro, já sabemos,
é impossível.**

Na Novabase, só isso já seria uma boa razão para o tentarmos.

Mas uma razão ainda melhor é que olhar para o futuro nos obriga a inventá-lo. E, ao fazê-lo, a descobrir formas de o tornar melhor para milhões de pessoas.

Na verdade, é o que temos feito nos últimos 25 anos.

Quanto aos próximos, a única coisa certa é que vamos continuar assim: com os olhos postos lá à frente. E a partilhar consigo – como nas páginas a seguir – o que vamos aprendendo pelo caminho.

Predicting the future, as we all know, is impossible. At Novabase, this alone would be a good enough reason to try.

But an even better reason is that looking to the future compels us to invent it. And, as we do this, to discover ways to make it better for millions of people. In fact, this is what we've been doing for the past 25 years.

Regarding the next ones, the only certainty is that we're going to continue this way: with our eyes fixed way ahead. And sharing with you, as on the pages that follow, what we learn along the way.

f4t4re

The word "f4t4re" is written in a bold, rounded, sans-serif font. The letters 'f', 't', 'r', and 'e' are white, while the numbers '4' are black. Below each '4' is a set of five short, black, slanted vertical lines. Below the entire word is a thick, black, upward-curving arc, resembling a smile.

Não podermos prever o futuro
não nos impede de sonhá-lo.

Not being able to predict the future
doesn't stop us from dreaming it.

Daqui a 25 anos,
só uma certeza:
estaremos a pensar
nos próximos 25.
25 years from now,
only a thing is for sure:
we will be thinking about
the next 25 years.
p. 8



1

Prever o futuro?
Esqueça.
Predicting the future?
Forget it.

p. 16



2

Onde isto vai parar?
Não vai parar.
Where is this going to end?
It's not.

p. 24



3

Previsões são arriscadas.
É melhor ter uma visão.
Predictions are risky.
It's better to have a vision.

p. 32



4

Estamos a caminho.
We're on our way.

p. 40



5

Em forma para lá chegar.
In good shape to get there.

p. 50



6



Daqui a 25 anos, só uma certeza:
estaremos a pensar nos próximos 25.

**25 years from now, only one thing
is for sure:** we will be thinking about the next 25 years

Mensagem do CEO [CEO's Message](#)

Os 25 anos de uma empresa costumam ser um bom momento para uma retrospectiva, mas tivemos uma ideia melhor.

Desafiámos os líderes da Novabase para um exercício: que tal pensar sobre os próximos 25? O resultado, condensado a partir de várias horas de entrevistas, é o que encontrará nas próximas páginas.

Não é que acreditemos em futurologia. Veja os filmes de ficção científica de há 30 anos: invariavelmente erraram – e muitas vezes por defeito. A tecnologia, regra geral, andou mais depressa.

Quando a Novabase começou, quem sonharia um mundo ligado por redes sociais, em que tudo acontece num smartphone, e zilhões de dados por nanossegundo são partilhados numa nuvem?

A company's 25th anniversary is usually a good occasion to look back – but we had a better idea.

We challenged Novabase's leaders to an exercise: how about thinking about the next 25? The result, summarised from many hours of interviews, is what you find on the following pages.

Not that we believe in futurology. Look at the science fiction films from 30 years ago: they invariably got it wrong – and often falling short of reality. In general, technology developed faster.

When Novabase began, who would have dreamt of a world connected by social networks, where everything happens on a Smartphone and zillions of data per nanosecond are shared on a cloud?

Now what?

Hoje a dificuldade é ainda maior. Com a massa de conhecimentos disponível, o acesso que cada um de nós tem a ferramentas poderosíssimas, e tanta gente a trabalhar em direções diferentes, é impossível prever com exatidão o que aí vem.

Mas não podermos prever o futuro não nos impede de sonhá-lo.

Foi o que a Novabase fez há 25 anos. Éramos uns poucos sonhadores numa sala, mas tínhamos uma visão. Queríamos ser a empresa líder entre as tecnológicas do nosso país.

Nesse tempo, parecia uma visão tão extravagante e impossível que às vezes nos inibíamos de a proclamar muito alto. Mas acreditámos nela – porque, sonhadores, mas pragmáticos, sabíamos que se baseava numa percepção correta das oportunidades da altura.

Hoje essa visão não só se concretizou, como ficou pequena para a Novabase.

Por isso, olhando para os próximos 25 anos, sabemos que não os podemos prever. Mas, a partir do que vemos à nossa volta, e do que aprendemos diariamente sobre tecnologia, podemos seguir uma visão ainda mais ambiciosa do que aquela que nos trouxe até aqui.

Today the difficulty is even greater. With the mass of knowledge available, the access everyone has to extremely powerful tools and with so many people working in different directions, it's impossible to accurately predict what's to come.

However, not being able to predict the future doesn't prevent us from dreaming it.

That's what Novabase did 25 years ago. We were just a few dreamers in a room, but we had a vision. We wanted to be the leading IT company in Portugal.

In those days, it seemed such an extravagant and impossible vision that sometimes we shied away from proclaiming it loud. However, we believed it – because being dreamers yet pragmatic, we knew it was based on the right perception of the opportunities at hand then.

Today, not only has this vision been achieved, it's become small for Novabase.

That's why, when we look to the next 25 years, we know that we cannot predict what's ahead. But, based on what we see around us, and on what we learn every day about technology, we can set ourselves a vision even more ambitious than the one that brought us to where we are.

Para onde nos levará este novo ciclo? As próximas páginas arriscam respostas, mas sobretudo levantam ainda mais perguntas. Não faz mal.

Bem melhor do que prever o futuro é construí-lo. Para que, mais uma vez, seja muito mais interessante do que alguma vez poderíamos imaginar.

Where will this new cycle take us? The pages that follow risk some answers but mainly they raise even more questions. It doesn't matter.

Much better than predicting the future, is building it. So that, once again, it turns out to be much more interesting than we could ever have imagined.

“

Desafiámos os líderes da Novabase para um exercício: **que tal pensar sobre os próximos 25?**

”

We challenged Novabase's leaders to an exercise: how about thinking about the next 25?



Luís Paulo Salvado
CEO



glo bali zati on

Qualquer adolescente no seu quarto comanda um volume inimaginável de dados, espalhados por servidores no mundo inteiro, e ferramentas que ainda ontem eram para especialistas.

From their bedroom, teenagers command an unthinkable amount of data, spread across servers worldwide, and an array of tools which, up until recently, were only for specialists.



“
O mundo já não é
para especialistas.
Tenho acesso a toda
a informação que quero,
em segundos.”

The world is no longer for specialists.
I have access to all the information I want, in seconds.

2



2



Prever o futuro? Esqueça. **Predicting the future? Forget it.**

Há uma dúzia de anos, ninguém adivinharia a extensão em que a tecnologia transformou a nossa vida. Como comunicamos, trabalhamos, convivemos. Como fazemos compras ou planeamos as férias.

Quem conseguiria prever o poder que cada um de nós tem hoje na ponta dos dedos? Qualquer adolescente no seu quarto comanda um volume inimaginável de dados, espalhados por servidores no mundo inteiro, e ferramentas que ainda ontem eram para especialistas.

E o dia-a-dia é só a ponta do iceberg. A internet, a mobilidade, a explosão na capacidade de processamento não param de revolucionar empresas, organizações, governos. Sectores inteiros reconfiguram-se, com novos modelos de negócio todos os dias. Onde será que isto vai parar?

A dozen or so years ago, no one would have guessed to what extent technology would transform our lives. How we communicate, work, socialise. How we shop or plan holidays.

Who would have predicted the power each one of us has at our fingertips? From their bedroom, teenagers command an unthinkable amount of data, spread across servers worldwide, and an array of tools which, up until recently, were only for specialists.

And daily life is just the tip of the iceberg. The internet, mobility and the boom in processing capacity keep revolutionising companies, organisations and governments. Whole industries are reconfiguring themselves, giving birth to new business models every day. Where is this going to end?

in for ma ti on

Com a massa de informação disponível, o valor não está em produzir ou ter acesso a ainda mais informação, mas em criar, a partir dela, valor real para as empresas e pessoas.

With the mass of information available, what's important is not to produce or have access to even more information but to use this information to create real value for companies and people.



“

O mais valioso
não é a informação em si,
mas transformá-la
em conhecimento útil.

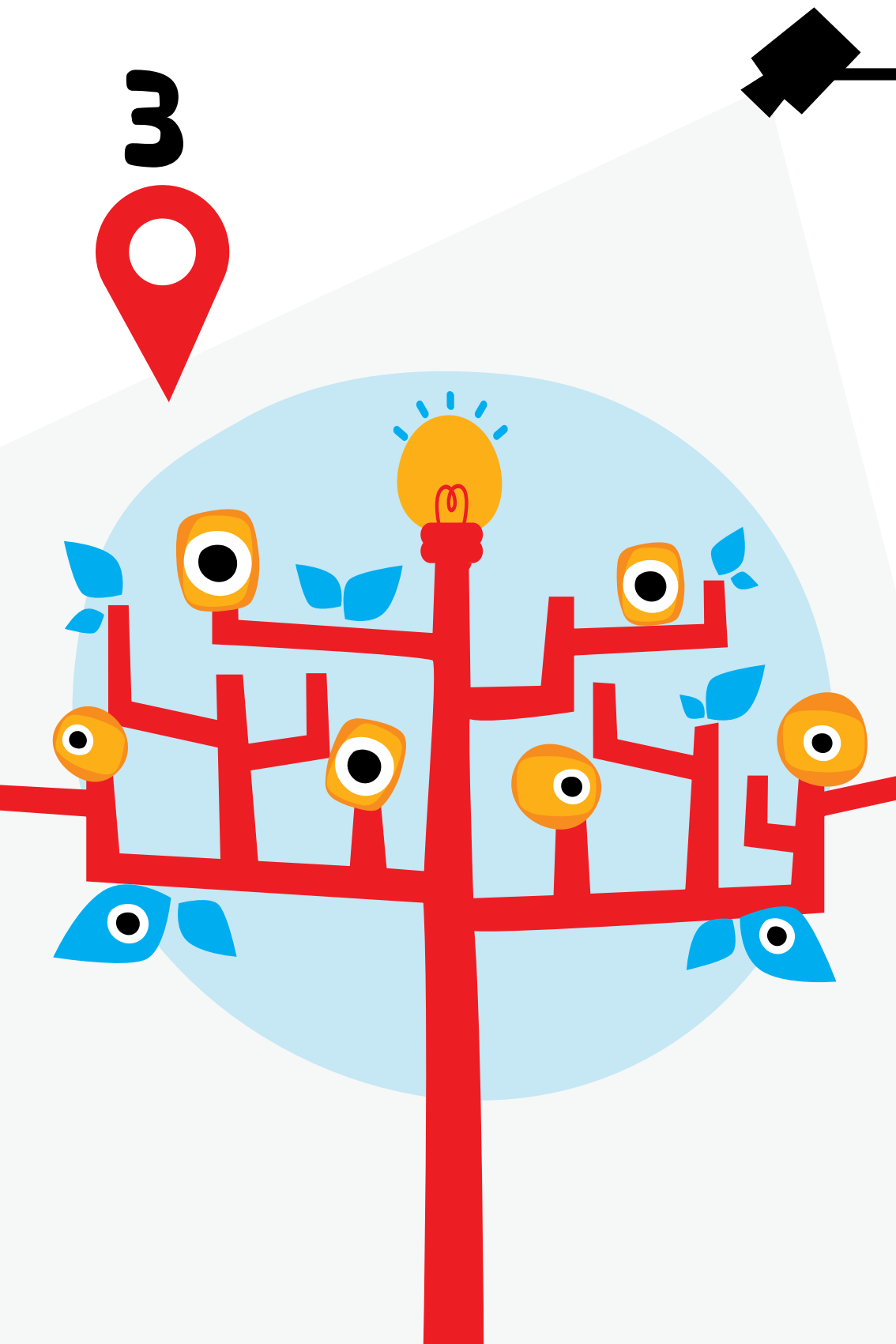
Por exemplo: e se uma aplicação
pegasse em toda a informação
na minha secretária e com ela
organizasse o meu dia?

”

The best value is not in the information itself, but in transforming it into useful knowledge. For example: what if an application took hold of all the information on my desk and used it to organise my day?

technology





Onde isto vai parar? Não vai parar. Where is this going to end? It's not.

A tecnologia continuará a mudar o mundo, e depressa. Mas a direção da mudança depende de como respondermos a perguntas que se colocam hoje.

Sistemas tão complexos a apoiar tudo o que fazemos não nos tornam demasiado dependentes? Vivemos hiperconectados é um benefício ou uma ansiedade? Sistemas que sabem tudo sobre mim, e assim acertam na satisfação dos meus desejos, são ótimos. Mas e a privacidade?

Por outro lado, há áreas inteiras da economia onde a revolução tecnológica ainda não aconteceu. Países onde largas parcelas da população esperam os seus benefícios. Ou sectores em que a tecnologia apenas amplifica processos mal pensados - complicando, em vez de simplificar, a nossa vida.

Ainda há muito por fazer - ou por fazer de uma nova maneira. A tecnologia já mudou tanta coisa, mas muitas das suas promessas estão por cumprir. Quantas delas se tornarão realidade? Depende da visão com que as soubermos abordar.

Technology will keep changing the world, and quickly. But the direction of change depends on how we respond to the questions raised today.

Do the complex systems that support everything we do make us too dependent? Is being constantly interconnected a benefit or a source of anxiety? Systems that know everything about me and therefore get it right when it comes to satisfying my wishes are great. But what about privacy?

On the other hand, there are whole areas of the economy where technological revolution still hasn't taken place. Countries where large parts of the population are waiting for technology's benefits. Or industries where technology only amplifies ill-conceived processes, complicating instead of simplifying our lives.

There's still a lot to be done - or to be done in a new way. Technology has already changed so many things but many of its promises are yet to be fulfilled. How many of them will come true? It depends on the vision with which we are able to approach them.

velo city

Com o mundo a mudar tão depressa só terá hipóteses quem souber reinventar-se ao mesmo ritmo. Na Novabase temos uma visão que obriga a pensar e a fazer de um modo sempre novo.

With the world changing so rapidly, only those who reinvent themselves at the same rate will stand a chance. At Novabase we have a vision that obliges us to always think and do things in a new way.

“

Quem quer ser bilionário?
Com uma ideia na cabeça
e a tecnologia nas mãos,
pode acontecer
da noite para o dia.”

Who wants to be a billionaire?
With an idea in one's mind
and technology in one's hands,
it can happen overnight.

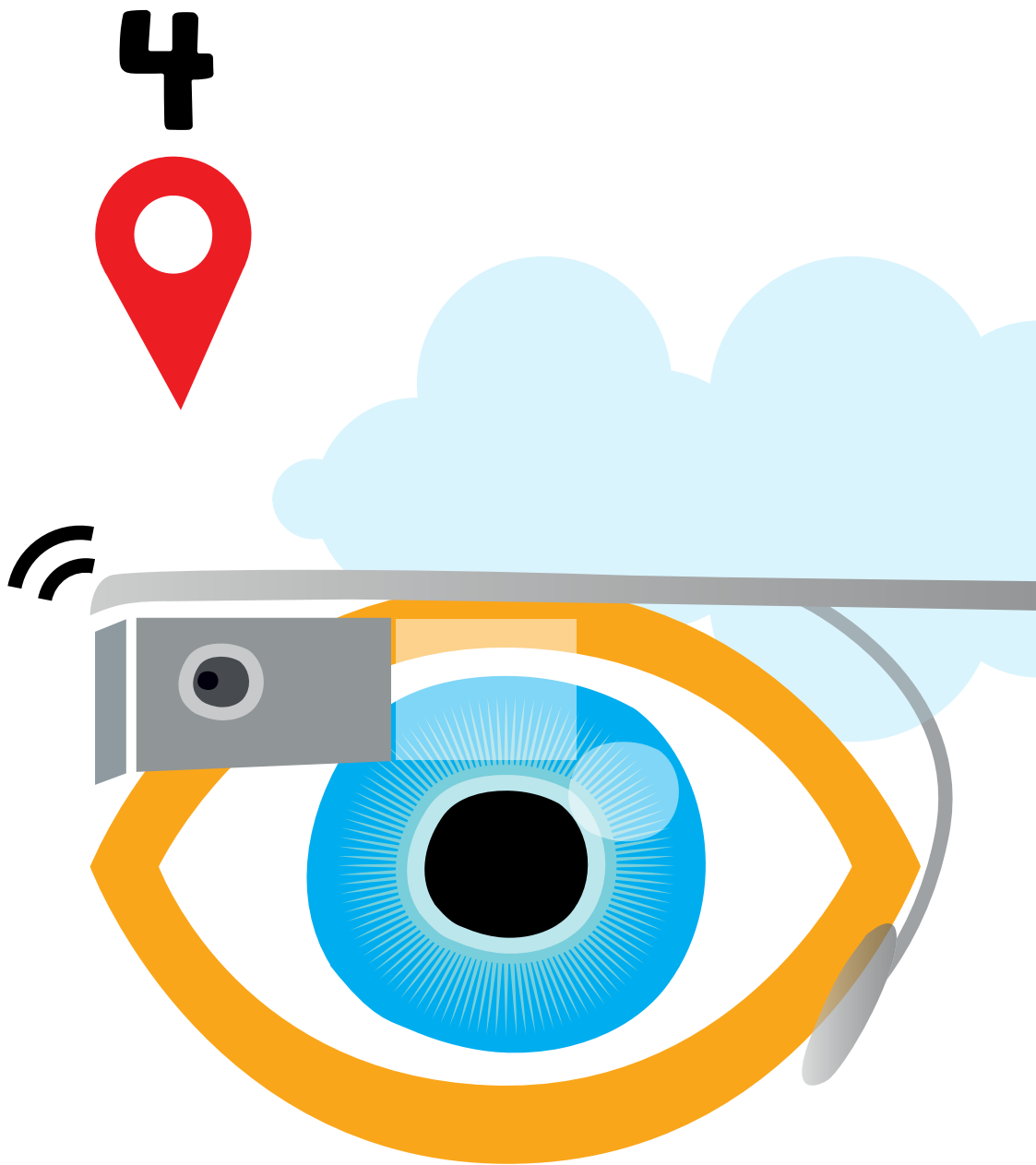


one

we



world



**Previsões são arriscadas.
É melhor ter uma visão.**
**Predictions are risky. It's better
to have a vision.**

Há 25 anos, uma microempresa portuguesa tinha uma visão nada modesta: liderar o seu mercado, então dominado por poderosas multinacionais.

25 years ago, a small Portuguese start-up had a very bold vision: to lead its market, then dominated by powerful multinationals.

Pois a visão, quem diria, concretizou-se. Hoje, líderes no nosso país e a operar no mundo inteiro, tivemos que nos perguntar outra vez: olhando para o futuro, o que vemos?

The vision, surprise, surprise, became reality. Today, market leaders in our country and operating all over the world, we once again had to ask ourselves: looking to the future, what do we see?

Refletimos então sobre o nosso papel no mundo. A conclusão: a tecnologia que desenvolvemos só fará sentido se melhorar a vida das pessoas.

We reflected upon our role in the world. The conclusion: the technology we develop only makes sense if it improves people's lives.

Óbvio? Nem por isso. A tecnologia é uma ferramenta. Ao serviço de processos complicados, modelos de negócio mal desenhados, a sua promessa fica por cumprir.

Obvious? Not really. Technology is a tool. At the service of complicated processes or badly designed business models, its promise fails to be fulfilled.

No futuro que projetamos, o papel da tecnologia é só um: tornar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz.

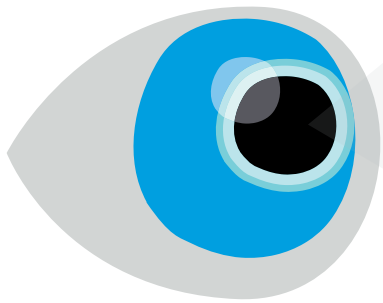
In the future we project, the role of technology is just one: to make life simpler and happier for people and businesses.

Concretizar esta visão é um desafio e tanto. Obrigá-nos a repensar quem somos. E a ir mais longe.

Achieving this vision is quite a challenge. It forces us to rethink who we are. And go further.



A tecnologia que desenvolvemos só fará sentido se **melhorar a vida das pessoas.**



The technology we develop only makes sense if it improves people's lives.

Mais longe, para já, do que a própria tecnologia. Para saber o que é “simples” e “feliz” para pessoas e empresas, temos que conhecê-las de perto. Por isso, elegemos o Design Thinking, com a sua raiz na antropologia e noutras disciplinas, como método de trabalho.

Mais longe, também, na geografia. Refocar a tecnologia nas pessoas é urgente em qualquer lado. Por isso, expandimo-nos para mercados em que esta visão terá o máximo impacto.

Mais longe, por fim, nas metodologias, na relação com os clientes, até na forma de apresentar os projetos. Relatórios de 500 páginas que passam a 30 com infografias melhoram a vida dos clientes empresariais com quem lidamos diariamente.

Com o mundo a mudar tão depressa, só terá hipóteses quem souber reinventar-se ao mesmo ritmo. Na Novabase temos uma visão que obriga a pensar e fazer de um modo sempre novo. Para onde nos levará?

Temos algumas pistas, mas apenas uma certeza: será uma viagem a não perder.

Further, to begin with, than technology itself. To find out what “simple” and “happy” means to people and businesses, we need to get to know them well. That’s why we chose Design Thinking, with its roots in anthropology and other disciplines, as our working methodology.

Further, also, in geography. Refocusing technology on people is urgent everywhere. That’s why we are expanding to markets where this vision will have maximum impact.

Further, finally, in our methodologies, in our relationships with clients, even in the way we present our projects. 500-paged reports that are reduced to 30 pages using infography, improve the lives of the business clients we deal with daily.

With the world changing so rapidly, only those who reinvent themselves at the same rate will stand a chance. At Novabase we have a vision that obliges us to always think and do things in a new way. Where will this take us?

We have a few clues, but only one certainty: it will be a journey not to be missed.

per so nali zati on

Na Medicina, haverá drogas ajustadas a cada pessoa. Na Educação, cada aluno será responsável pela criação do seu *curriculum*. Produtos e serviços serão desenhados especificamente para cada consumidor.

In Medicine there will be drugs tailor-made for each person. In Education, students will be responsible for creating their own academic curriculum. Products and services will be designed specifically for each consumer.

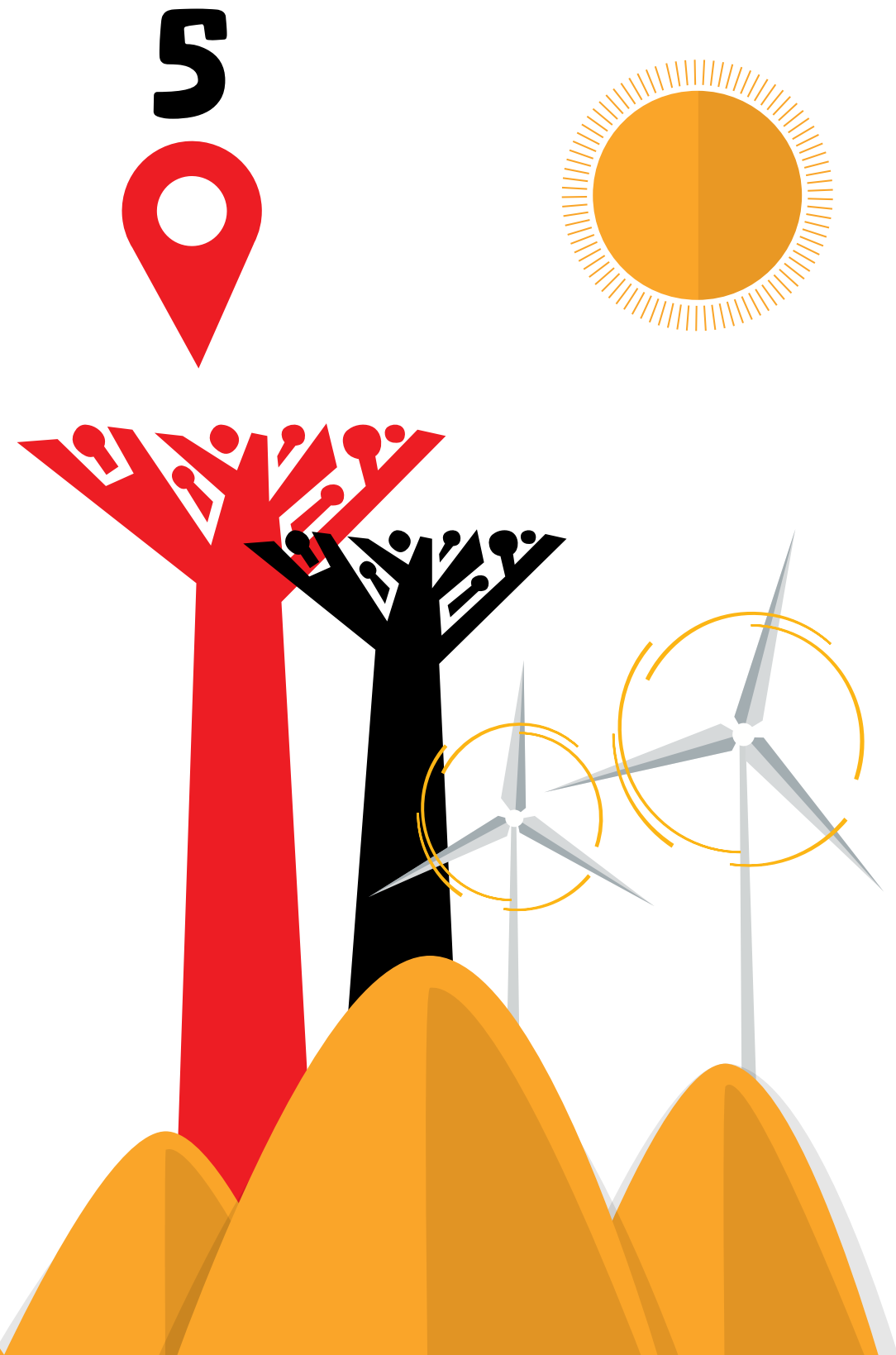


“

E se o meu banco me desse
aconselhamento financeiro
de alta precisão baseado
em todas as minhas transações
nos últimos 20 anos?

”

What if my bank gave me some very
precise financial advice based on all
my transactions of the past 20 years?



Estamos a caminho. **We're on our way.**

Por muito que a tecnologia já tenha mudado o mundo, o que está ainda por mudar garante muitos anos de oportunidades.

O setor da energia, por exemplo, será revolucionado com as redes inteligentes. Também há muito a fazer nas administrações públicas, onde há processos que não estão sequer informatizados. A banca terá que se adaptar a utilizadores mais móveis e exigentes. A “internet das coisas”, que porá em diálogo todo o tipo de equipamentos, significará novas montanhas de dados a tratar.

E a mudança não será só tecnológica: em muitos casos exigirá repensar a própria atividade. Algo que a Novabase, com o Design Thinking, já ajuda muitos clientes a fazer.

Estas transformações terão particular impacto em países emergentes, com imensas necessidades de infraestruturas. Sendo regiões com muito por fazer, não têm o peso do que já existe a travar a inovação.

Regardless of how much technology has changed the world, what is yet to be changed guarantees many years of opportunities.

The energy industry, for example, will be revolutionised with the intelligent networks. There's also still a lot to be done in the public service, where there are processes which aren't even computerised. The banking industry will have to adapt to more mobile and demanding users. The “internet of things”, that will put in dialogue all kinds of devices, will mean new mountains of data to treat.

And the change will not be solely technological: in many cases it will demand rethinking the business itself. Something that Novabase, using Design Thinking, already helps many clients do.

These transformations will have particular impact in emerging markets, with huge infrastructure requirements. As these are regions where there's still much to be done, innovation is not held back by the burden of what already exists.



Seja no mundo emergente,
seja no desenvolvido,
a tecnologia por si será cada
vez mais uma commodity.
Diferenciador será servi-la
em forma de soluções,
oportunidades, insights.



Be it in the emerging or developed world, technology *per se* will increasingly become a commodity. Differentiation will come from the ability to deliver it in the form of solutions, opportunities, insights.

Em vários desses mercados, especialmente em África, a Novabase já implementa sistemas mais simples, fiáveis, económicos, sobretudo mais centrados no utilizador. Nas telecomunicações, na banca, nos serviços públicos, já melhoram a vida de milhões de pessoas. Nos próximos anos, serão muitos milhões mais.

Seja no mundo emergente, seja no desenvolvido, a tecnologia por si será cada vez mais uma commodity. Diferenciador será servi-la em forma de soluções, oportunidades, insights. Para uma empresa como a Novabase, isto implicará estar cada vez mais perto do negócio dos clientes – negócio, ele próprio, em constante transformação.

Mobilidade, big data, redes inteligentes, internet das coisas, inteligência artificial, personalização ao extremo... o que mais podemos esperar?

Na verdade, não sabemos. Mas uma coisa é certa: se estes primeiros 25 anos foram emocionantes, os próximos serão ainda mais. Vem connosco?

In many of these markets, especially in Africa, Novabase is already implementing simpler, more reliable, cheaper and, most importantly, more user-centred systems. In telecommunications, banking, public administration, these systems already improve the lives of millions of people. Over the next few years, they will be many millions more.

Be it in the emerging or developed world, technology *per se* will increasingly become a commodity. Differentiation will come from the ability to deliver it in the form of solutions, opportunities, insights. For a company like Novabase, this will imply being closer to the clients' business – which is, itself, in constant transformation.

Mobility, big data, intelligent networks, internet of things, artificial intelligence, personalisation to the extreme... What more should we expect?

To tell the truth, we just don't know. But one thing's for sure: if these first 25 years were exciting, the next ones will be even more so. Are you coming along?

mobility

Trabalharemos em qualquer sítio,
e a própria noção de escritório
desaparecerá. Aplicações e dados
estarão disponíveis em qualquer local.

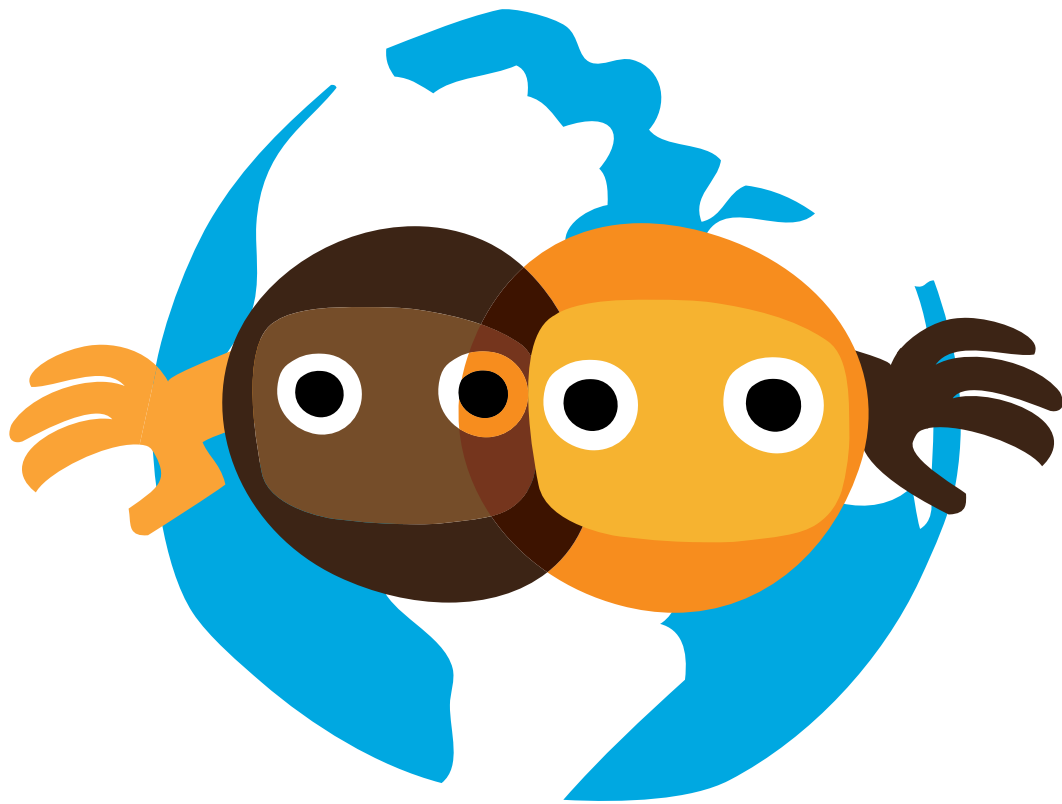
We will work anywhere and the very
notion of an office will, in many cases,
disappear. Applications and data will be
available on any device.



“Escritório”, “loja”, “banco”
já não serão um sítio,
mas algo que se liga
ou desliga em qualquer lado.”

“Office”, “shop”, “bank”, will no longer be a place,
but something that is turned on or off anywhere.

talent



Em forma para lá chegar. **In good shape to get there.**

O mundo onde vamos viver nos próximos anos é cheio de oportunidades. Mas também muito mais exigente.

Exigirá agilidade. Criatividade. Adaptação rápida. E, principalmente, a capacidade de trabalhar em equipa, atraindo e tirando o melhor partido da inteligência, do conhecimento, do talento.

Para tornar a sua visão uma realidade nesse mundo em transformação acelerada, a Novabase sabe que precisa, ela própria, de abraçar a mudança.

É por isso que estamos a investir a fundo na criação de uma cultura interna que seja o reflexo daquilo em que acreditamos. Uma cultura de colaboração, de interajuda e de criatividade. Uma cultura de super-equipas, não de super-homens. Na qual cada um possa crescer à medida do seu potencial e da sua ambição.

The world we will be living in during the next few years is full of opportunities. But it will also be much more demanding.

It will demand agility. Creativity. Quick adaptation. And, mainly, the ability to work as a team, attracting and making the most of intelligence, knowledge and talent.

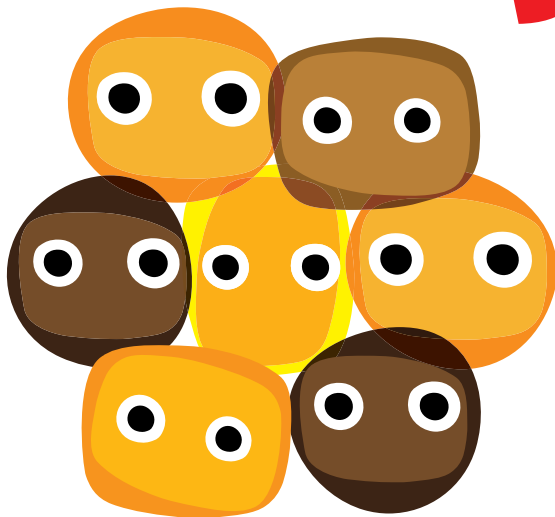
To make its vision a reality in this rapidly changing world, Novabase knows that the company itself must embrace change.

That's why we are investing strongly in a company culture that reflects what we believe in. A culture of cooperation, mutual help and creativity. A culture of super-teams, not supermen. Where one is able to grow according to one's potential and ambition.



Uma cultura de colaboração, de interajuda e de criatividade. Uma cultura de super-equipas, não de super-homens.

Na qual cada um possa crescer à medida do seu potencial e da sua ambição.



A culture of collaboration, mutual help and creativity. A culture of super-teams, not supermen. Where one is able to grow according to one's potential and ambition.

Criar uma cultura assim não é fácil. É uma corrida de fundo – e, por isso, todos os dias estamos a treinar. Criámos programas como o People, o Leadership Gym ou o Talent Gym – onde as nossas lideranças desenvolvem competências de coaching para ajudar as suas equipas a crescer.

O objetivo: uma Novabase alinhada com a sua visão e os seus valores. E, por isso, mais competitiva, mais sustentável e eficaz a tornar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz.

Creating a culture like this isn't easy. It's a long-distance race – for which we're training every day. We have created programmes like People, The Leadership Gym or The Talent Gym – where our leaders develop coaching skills to help their teams grow.

The goal: a Novabase aligned with its vision and values. And therefore more competitive, more sustainable and effective in making life simpler and happier for people and businesses.

dream





E agora?

Now what?



Rogério Carapuça
Chairman

A Novabase enfrentará quatro grandes desafios: internacionalização, organização, rentabilidade e reutilização da sua propriedade intelectual.

A internacionalização intensificar-se-á, acompanhando a expansão das economias emergentes e, no mundo desenvolvido, respondendo à crescente escassez de recursos humanos especializados. Seremos um player regional significativo na nossa zona geográfica natural, com a internacionalização a viabilizar o necessário crescimento.

Novabase will face four great challenges: international expansion, organisation, profitability and the reuse of its intellectual property.

International expansion will intensify, accompanying the expansion of emerging economies and, in the developed world, responding to the increasing scarcity of specialised human resources. We will be a significant regional player in our natural geographic zone, with international expansion making possible the necessary growth.

Uma Novabase maior e mais dispersa terá que encontrar o modelo de organização que lhe permita manter-se orientada para o cliente, ágil e capaz de atrair pessoas qualificadas e de continuamente criar e reutilizar a sua propriedade intelectual. Teremos de encontrar permanentemente novas formas de potenciar a criação de oportunidades para os nossos melhores talentos.

O terceiro desafio é a rentabilidade. Face à comoditização de muitos serviços das TIC, teremos de diferenciar a nossa oferta e encontrar formas eficientes de delivery à distância. Será preciso reutilizar conhecimentos e soluções para aumentar a rentabilidade, sem prejuízo do foco na satisfação de clientes e colaboradores e na melhoria da vida das pessoas que servimos.

Teremos ainda que intensificar a sistematização da nossa propriedade intelectual, definindo os problemas que resolvemos e a forma como que os resolvemos. A capacidade de adquirir, tratar e replicar este ativo em geografias diferentes será indispensável à nossa competitividade.

A larger and more dispersed Novabase will have to find an organisation model that allows it to remain client-oriented, agile and capable to attract highly qualified people as well as to continuously create and reuse its intellectual property. We will have to permanently seek new ways to promote the creation of opportunities for our best talents.

The third challenge is profitability. Faced with the commoditisation of ITC services, we will have to differentiate our offer and find efficient forms of remote delivery. It will be necessary to reuse knowledge and solutions to increase profitability, without prejudice to the focus on client and employee satisfaction and the improvement in the lives of the people we serve.

Furthermore, we will have to further systematise our intellectual property, defining the problems we solve and the way we solve them. The capacity to acquire, treat and replicate this asset in different geographies will be key to our competitiveness.

O nosso sonho

A implementação da nossa Visão traduz-se neste desejo: transformar a vida de 1 bilhão de pessoas. Este é o universo aproximado de cidadãos da nossa zona geográfica natural de atuação. Hoje temos cerca de 2300 colaboradores, mas a forma como ajudamos os nossos clientes a servir os seus próprios clientes tem potencial para transformar a vida dessa imensa população.

Como? Implementando soluções que viabilizam modelos de negócio mais intuitivos na banca, nas telecomunicações, na energia, bem como serviços públicos mais acessíveis e redes de transportes mais fluidas e intermodais. Soluções que respondam àquelas tendências que enunciámos para os próximos anos: mobilidade, personalização, globalização.

É neste contexto que a Novabase celebra os seus 25 anos. Como fruto da inteligência, competência e dedicação dos nossos colaboradores, do estímulo dos nossos clientes, da orientação e confiança no futuro dos nossos acionistas.

Bem hajam todos. Vamos construir mais uma etapa deste sonho coletivo que será o nosso legado para o futuro.

Our dream

The implementation of our vision translates to this wish: transform the lives of 1 billion people. That's the approximate number of citizens in our natural geographic area of activity. Today we are about 2300 employees but the way we help our clients serve their own clients has the potential to transform the lives of that immense population.

How? Implementing solutions that encourage more intuitive business models in the banking industry, in telecommunications or in energy and create more accessible public services and more fluid and intermodal transport networks. Solutions that respond to the trends that we have identified for the next few years: mobility, personalisation, globalisation.

It is in this context that Novabase celebrates its 25th anniversary. As a result of the intelligence, skills and dedication of our employees, of our clients' encouragement and of the guidance and trust in the future of our shareholders.

Thank you all. We are going to build another stage in this collective dream which will be our legacy for the future.

Os conteúdos desta brochura foram retirados de entrevistas realizadas a líderes da Novabase.

Contents of this brochure were based on interviews with Novabase's leaders.

Coordenação Coordinated by
Novabase Marketing & Communication

Design e ilustração Design and illustration
Musse Ecodesign

Copywriting
Hamlet



novabase.pt



novabase.pt

1
2 0
3



“

**Não poderemos
prever o futuro
não nos impede
de sonhá-lo.**

”

Not being able to predict the future
doesn't prevent us from dreaming it.

2013 em Análise
2013 in the Spotlight
p. 4

1

Sumário Financeiro
Financial Highlights
p. 10

2

Governo da Sociedade
Corporate Governance
p. 12

3

Sustentabilidade
Sustainability
p. 16

4

Desempenho
Financeiro
e Bolsista
Financial and Stock
Performance
p. 18

5

Proposta
de Aplicação
de Resultados
Proposal for
the Allocation
of Profits
p. 50

6

Anexos ao Relatório
de Gestão Consolidado
Annexes to the
Consolidated Board
of Directors' Report
p.54

7

Demonstrações
Financeiras
Financial
Statements
p. 60

8

Parecer da Comissão
de Auditoria
e Certificação
Legal das Contas
Opinion of the
Audit Committee
and Statutory
Audit Report
p. 64

9

18%

Crescimento internacional em 2013
International growth in 2013

34%

Percentagem de negócio internacional
International business percentage



2013 em Análise 2013 in the Spotlight

Senhores Acionistas,

Apesar do contexto adverso que continuou a afetar o nosso mercado doméstico em 2013, os resultados foram claramente positivos e confirmaram uma boa execução da estratégia que definimos para o ano.

No mercado externo, a Novabase cresceu 18%, representando o negócio internacional 34% da atividade total da Empresa. A internacionalização é, pois, uma aposta que se intensifica ano após ano, sobretudo nos mercados emergentes. A nossa oferta tem vindo a sofisticar-se, levando-nos a competir, em muitas áreas, de igual para igual com os grandes players globais.

O exercício de 2013 termina com uma redução do EBITDA e do Resultado Líquido, em 18% e 5% respetivamente, devido ao expressivo reforço dos meios dedicados à internacionalização, tal como havia sido antecipado.

Dear Shareholders,

Despite the negative setting that continued to affect our domestic market in 2013, the results were clearly positive, bearing out the solid execution of the strategy we laid out for the year.

In the foreign market, Novabase grew 18%, with international business accounting for 34% of the company's total business. As such, internationalization is a focus that intensifies year after year, above all in emerging markets. Our products and services have become more sophisticated, allowing us to compete on a par with major world players in many areas.

2013 ended with a 18% drop in EBITDA and a 5% drop in Net Profit due to major reinforcements in resources dedicated to internationalization, as had been anticipated.

A medida do sucesso da Novabase volta-se hoje, mais do que nunca, para os progressos além-fronteiras. Ao longo do ano, fomos desenvolvendo novos negócios em países com realidades complexas e distintas. Ferramentas como o Design Thinking e valências de multidisciplinaridade têm sido fatores distintivos que promovem o nosso crescimento pelo mundo, bem como a materialização da nossa Visão.

Reforçámos a nossa presença em África, com a inauguração oficial das operações em Moçambique, no 2º trimestre.

Em Moçambique queremos assumir-nos como o parceiro tecnológico de referência dos principais grupos económicos e da administração pública. A nossa participada Celfocus registou um desempenho internacional excecional – em países tão diferentes como o Reino Unido, o Gana, os Emirados Árabes Unidos, o Qatar ou a Turquia – e conquistámos as primeiras vitórias em contratos-programa para a Comissão Europeia.

The measure of Novabase's success comes back – now more than ever – to progress abroad. Over the year, we have been developing new businesses in countries with complex, distinct realities. Tools such as Design Thinking and multidisciplinary expertise have been the differentiating factors allowing us to grow around the world, together with the materialization of our vision.

We strengthened our position in Africa with the official inauguration of operations in Mozambique in the second quarter.

In Mozambique, we want to become a key technology partner for leading economic groups and public administration. Our subsidiary Celfocus had exceptional international performance – in different countries such as the United Kingdom, Ghana, United Arab Emirates, Qatar and Turkey – and we saw our first victories in program contracts with the European Commission.

Continuámos as nossas ações de solidariedade social na área do ensino, nomeadamente através da realização dos Cursos de Verão, uma iniciativa da Novabase e da Carlucci American International School of Lisbon, com o apoio da Câmara Municipal de Sintra. A edição de 2013 envolveu mais de 200 alunos e a avaliação que realizámos revela que o nosso contributo é significativo para a melhoria do seu comportamento escolar. Também revela que é possível criar uma escola diferente com um formato de ensino mais participativo e em que a tecnologia desempenha um papel fundamental.

A Novabase vai manter a sua estratégia de expansão internacional e aprofundar a verticalização das suas operações. A nossa diferenciação passará pela progressiva especialização em diversas ofertas replicáveis internacionalmente, através do investimento em I&D e da aplicação da nossa metodologia “DO” junto dos nossos clientes. Somos hoje, segundo o relatório “The top 1000 R&D investors in the EU”, uma das seis empresas portuguesas que mais aposta em I&D.

We continued our charity work in the area of education, namely through our summer courses, an initiative of Novabase and the Carlucci American International School of Lisbon, backed by the Sintra City Council. The 2013 edition involved more than 200 students, and our assessment shows that our contribution significantly helped to improve their academic performance. It also shows that it is possible to conceive a different school with a more participatory teaching format where technology plays a key role.

Novabase will maintain its strategy of international expansion and continue to vertically integrate its operations. We will differentiate ourselves by progressively specializing in various products and services that can be replicated internationally by investing in R&D and using our “DO” methodology with our customers. According to the “Top 1000 R&D investors in the EU” report, we are now one of the top six Portuguese companies when it comes to investing in R&D.

Temos uma solidez financeira invejável que nos permitiu pagar em 2013 dois dividendos, num total de 0,6€ por ação. Mantivemos níveis elevados de satisfação dos nossos clientes. Reforçamos o nosso investimento em capital humano, quer com a contratação de mais 170 jovens recém-graduados (a maioria mestres), quer com múltiplas iniciativas de formação em inúmeras áreas, com destaque para a Liderança e o Coaching.

Em 2014 a empresa comemora o seu 25º aniversário. Foram 25 anos de muito trabalho e dedicação de milhares de colaboradores. O seu talento e empenho tornaram possível esta Novabase de que muito nos orgulhamos. E, acreditamos, será também fundamental para a Novabase do futuro, um projeto que acreditamos tão improvável e ambicioso como aquele que nos trouxe até aqui.

Os próximos 25 anos já começaram!

Our enviable financial robustness allowed us to pay two dividends in 2013 totalling €0.6 per share. We maintained our customers' high levels of satisfaction. We boosted our investment in human capital by hiring an additional 170 recent university graduates (mostly Master's degree students) as well as multiple training initiatives in countless areas, particularly in leadership and coaching.

The company celebrates its 25th anniversary in 2014. These 25 years have been full of the work and dedication of thousands of employees. Their talent and commitment have made this Novabase, the one we are so proud of, possible. We believe this will also be essential for the Novabase of the future, an undertaking as improbable and ambitious as the one which brought us here today.

The next 25 years have now begun!

“

A medida do sucesso da Novabase volta-se hoje, mais do que nunca, para os progressos além-fronteiras. Ao longo do ano, fomos desenvolvendo novos negócios em países com realidades complexas e distintas.

”

The measure of Novabase's success comes back – now more than ever – to progress abroad. Over the year, we have been developing new businesses in countries with complex, distinct realities.

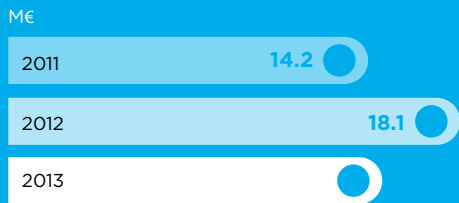


Rogério Carapuça
Presidente do Conselho de Administração
Chairman

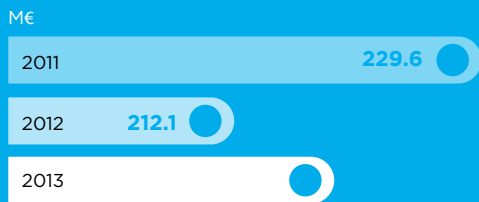


Luís Paulo Salvado
Presidente da Comissão Executiva
CEO

2 Sumário Financeiro Financial Highlights



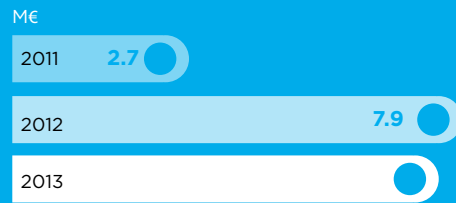
EBITDA
14.9



Volume de Negócios
Turnover
216.8



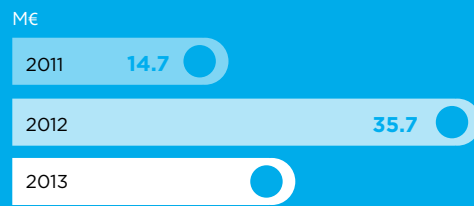
Volume de Negócios por Área
Turnover per Area



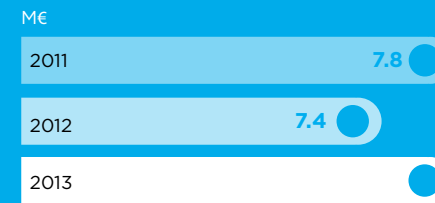
Resultados Líquidos
Net Profit
7.5



Earnings per Share
0.24



Net Cash
20.3

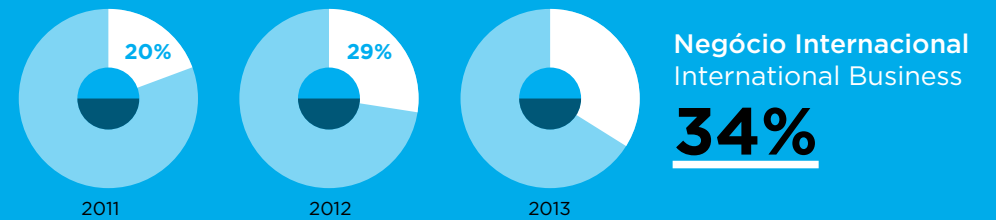


I&D | R&D
7.8

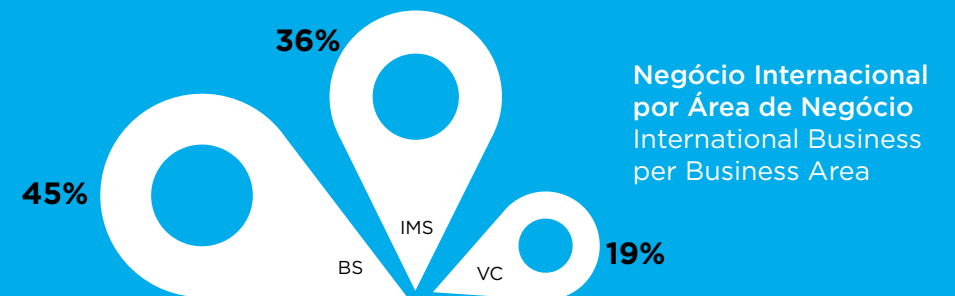
Número médio de colaboradores
Average number of employees



Colaboradores | Staff
2 170



Negócio Internacional
International Business
34%



Negócio Internacional
por Área de Negócio
International Business
per Business Area



Governo da Sociedade Corporate Governance

A Novabase, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (adiante designada por Novabase ou Empresa) optou por divulgar, em separado, um Anexo ao Relatório anual de gestão relativo ao Governo de Sociedade, em conformidade com o artigo 245.º - A do Código dos Valores Mobiliários e de harmonia com o disposto no Regulamento da CMVM N.º 04/2013 sobre o Governo das Sociedades Cotadas, seguindo, na sua estrutura, o esquema preconizado no Anexo I ao Regulamento CMVM anteriormente citado. No presente relatório, a Novabase indica quais as recomendações adotadas e parcialmente adotadas, incluindo neste caso os motivos.

Novabase, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (hereinafter called “Novabase” or “Company”) has chosen to publish a separate annex to its annual report on the topic of corporate governance, in compliance with Article 245/A of the Securities Code and in accordance with the provisions of CMVM Regulation no. 04/2013 on the Governance of Listed Companies, organized according to the scheme outlined in Annex I to this CMVM regulation. In this report, Novabase indicates which recommendations have been adopted and partly adopted - with justification in the latter case.

A Novabase é uma empresa cotada desde Julho de 2000, que funciona de acordo com um modelo de governo que é com regularidade avaliado pelo Conselho de Administração quanto à adequação e desempenho, com o objetivo de procurar contribuir para a otimização do seu desempenho e com um mais correto alinhamento com os interesses de todos os *stakeholders* - entidades cujos interesses estão envolvidos na atividade societária -, nomeadamente os Acionistas e Investidores, os Clientes, Fornecedores e demais Parceiros de negócio e os Colaboradores.

Novabase is a listed company since July 2000, which operates according to a corporate government model that is regularly reviewed by the Board regarding its performance and adequacy, with the aim of optimizing its performance and alignment with the interests of all the stakeholders - entities whose interests are involved in the corporate activity - namely the shareholders and investors, customers, suppliers and other business partners and employees.

Face à evolução das boas práticas do Governo das Sociedades em conformidade com as regras e recomendações emitidas pela CMVM e tendo em conta a experiência da Novabase desde a sua admissão à negociação no Mercado Regulamentado da atual NYSE *Euronext Lisbon*, foi aprovada pelos Acionistas, na Assembleia Geral de 12 de abril de 2007, a adoção do modelo de governo anglo-saxónico, que integra: um Conselho de Administração, o qual compreende uma Comissão de Auditoria, e um revisor oficial de contas (ROC). No âmbito deste modelo, foi mantida a opção de continuar a delegar a gestão corrente da Sociedade numa Comissão Executiva e, na sequência da Assembleia Geral de 28 de abril de 2009, foram constituídas no seio do Conselho de Administração duas comissões especializadas: uma Comissão de Avaliação da Atividade do Conselho de Administração e uma Comissão de Avaliação do Governo Societário.

In light of trends in best corporate governance practices in accordance with rules and recommendations issued by the CMVM, and taking into account Novabase's experiences since its admission to trading on the NYSE Euronext Lisbon regulated market, shareholders at the General Meeting of Shareholders of 12 April 2007 approved an Anglo-Saxon corporate governance model that includes: a Board of Directors with an Auditing Committee and a statutory auditor. In this model, the company has kept the option of continuing to delegate the day-to-day running of the company to an Executive Committee. After the General Shareholders' Meeting of 28 April 2009, two specialized committees were created within the Board of Directors: a Board of Directors Performance Assessment Committee and a Corporate Governance Assessment Committee.

A Novabase analisa de forma contínua a implementação deste modelo por forma a conseguir aperfeiçoar sempre que possível as suas práticas de governo societário e adequar o modelo adotado às exigências e desafios que a Sociedade enfrenta.

Importa assim salientar que, no âmbito do último Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal - 2012 elaborado pela CMVM, a Novabase cumpre a 100% com a adoção das recomendações constantes do Código de Governo das Sociedades. Apenas 5, das 42 entidades cotadas avaliadas pelo órgão regulador, apresentaram este grau de cumprimento.

In order to improve its governance practices whenever possible and tailor the model to the company's demands and challenges, Novabase constantly analyses its implementation.

Note that, in the latest Annual Report on Corporate Governance in Portugal - 2012, prepared by the CMVM, Novabase fulfills 100% of the recommendations contained in the Code of Corporate Governance. Only 5 of the 42 listed entities evaluated by the regulator showed this degree of compliance.

216.8 M€

Volume de Negócios em 2013
Turnover in 2013

7.5 M€

Resultado Líquido Acionistas em 2013
Attributable Net Profit in 2013



Sustentabilidade Sustainability

Criação de Valor para os Acionistas Creation of Value for the Shareholders

VN Turnover	216.8 M€
EBITDA EBITDA	14.9 M€
Resultado líquido acionistas Attributable Net Profit	7.5 M€
Taxa de crescimento do VN Turnover growth rate	2.2%
Taxa de crescimento do VN internacional International turnover growth rate	18.1%
Taxa de crescimento do EBITDA EBITDA growth rate	-17.7%
Taxa de crescimento do resultado líquido acionistas Attributable Net Profit growth rate	-5.0%
Crescimento do "net cash" Net Cash growth	-17.3 M€
Return on Equity Return on Equity	8.3%
Return on Assets Return on Assets	4.3%



Desempenho Financeiro e Bolsista Financial and Stock Performance

Evolução dos indicadores chave

Volume de Negócios

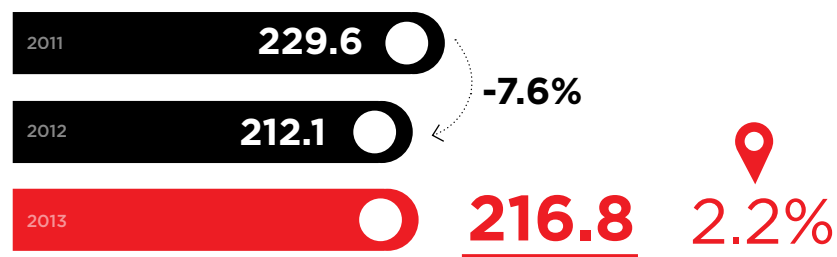
O Volume de Negócios da Novabase, em 2013, atingiu os 216,8 M€ (milhões de euros), valor que corresponde a um aumento de 2,2% face aos 212,1 M€ registados em 2012, ficando em linha com o *Guidance* anual de 215,0 M€ (+0,9%), destacando o crescimento da componente internacional.

Changes in key indicators

Turnover

Novabase's turnover in 2013 was 216.8 M€ (million euros), an increase of 2.2% compared to 212.1 M€ in 2012, being in line with the annual *Guidance* of 215.0 M€ (+0.9%), highlighting the international component growth.

Volume de Negócios Turnover

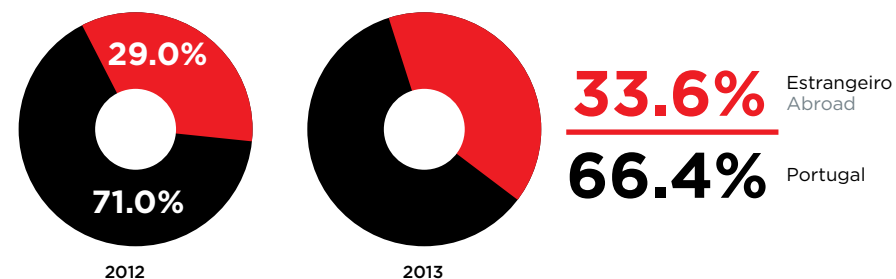


M€
Guidance Anual: 215,0
Annual *Guidance* : 215.0

Com efeito, o negócio internacional cresceu 18,1% em 2013, refletindo a aposta nos mercados fora de Portugal. Do Volume de Negócios total, 33,6% são gerados fora de Portugal, ou seja 72,8 M€, que comparam com os 61,6 M€ registados em 2012. O negócio fora de Portugal gerado na Business Solutions cresceu para 32,1% da respetiva faturação (25,5% em 2012). Na IMS, a componente internacional subiu para 26,2% (25,7% em 2012) e na Venture Capital aumentou para 87,9% (84,8% em 2012).

Thus, international business grew 18.1% in 2013, reflecting a strong focus on markets outside Portugal. 33.6% of Novabase's total turnover, 72.8 M€, are originated from outside Portugal, compared to 61.6 M€ in 2012. Business Solutions business originating from outside Portugal increased to 32.1% of its sales (25.5% in 2012). At IMS, international business grew to 26.2% of its sales (25.7% in 2012) and in Venture Capital area increased to 87.9% (84.8% in 2012).

Volume de Negócios por geografia Turnover by geography



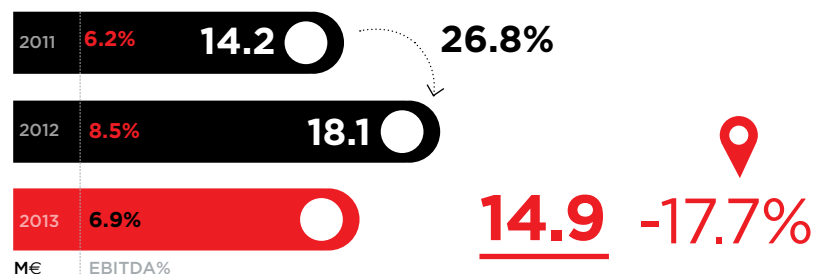
EBITDA

O EBITDA atingiu 14,9 M€ em 2013, o que representa um decréscimo de 17,7% face aos 18,1 M€ obtidos em 2012, ficando contudo dentro do intervalo do *Guidance* anual de 14-17 M€ e 6,5%-7,9% de margem: -4,1% abaixo do meio do intervalo (-0,4 p.p.).

EBITDA

EBITDA reached 14.9 M€ in 2013, a decrease of 17.7% compared to 18.1 M€ in 2012, being however within the range of the annual *Guidance* of 14-17 M€ and 6.5%-7.9% of margin: -4.1% below the middle of the range (-0.4 percentage points).

EBITDA



Meio do intervalo do *Guidance* Anual: 15,5
Middle of the range of the Annual *Guidance*: 15.5

A margem EBITDA cifrou-se em 6,9%, abaixo dos 8,5% de margem obtida em 2012.

The EBITDA margin was 6.9%, below the 8.5% margin obtained in 2012.

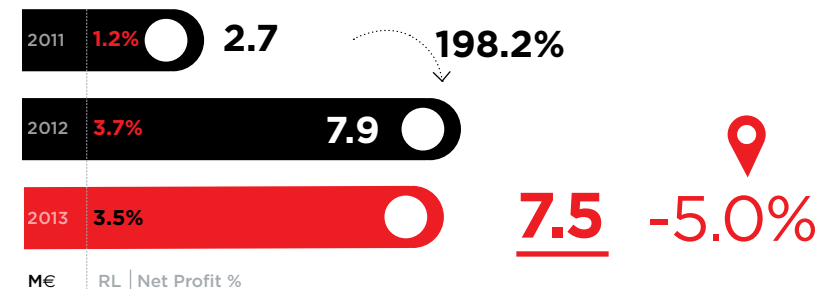
Resultados

Os Resultados Líquidos Consolidados, depois dos Interesses que não controlam, atingiram 7,5 M€, tendo diminuído 5,0% face ao valor de 7,9 M€ registado em 2012, um decréscimo já previsto, fruto dos custos associados à aceleração da estratégia de internacionalização.

Results

Consolidated Net Profit, after Non-controlling interests, reached 7.5 M€, a decrease of 5.0% compared to 7.9 M€ in 2012, an evolution already expected, due to the costs associated to the reinforcement of the international expansion strategy.

Resultados Líquidos Consolidados Consolidated Net Profit

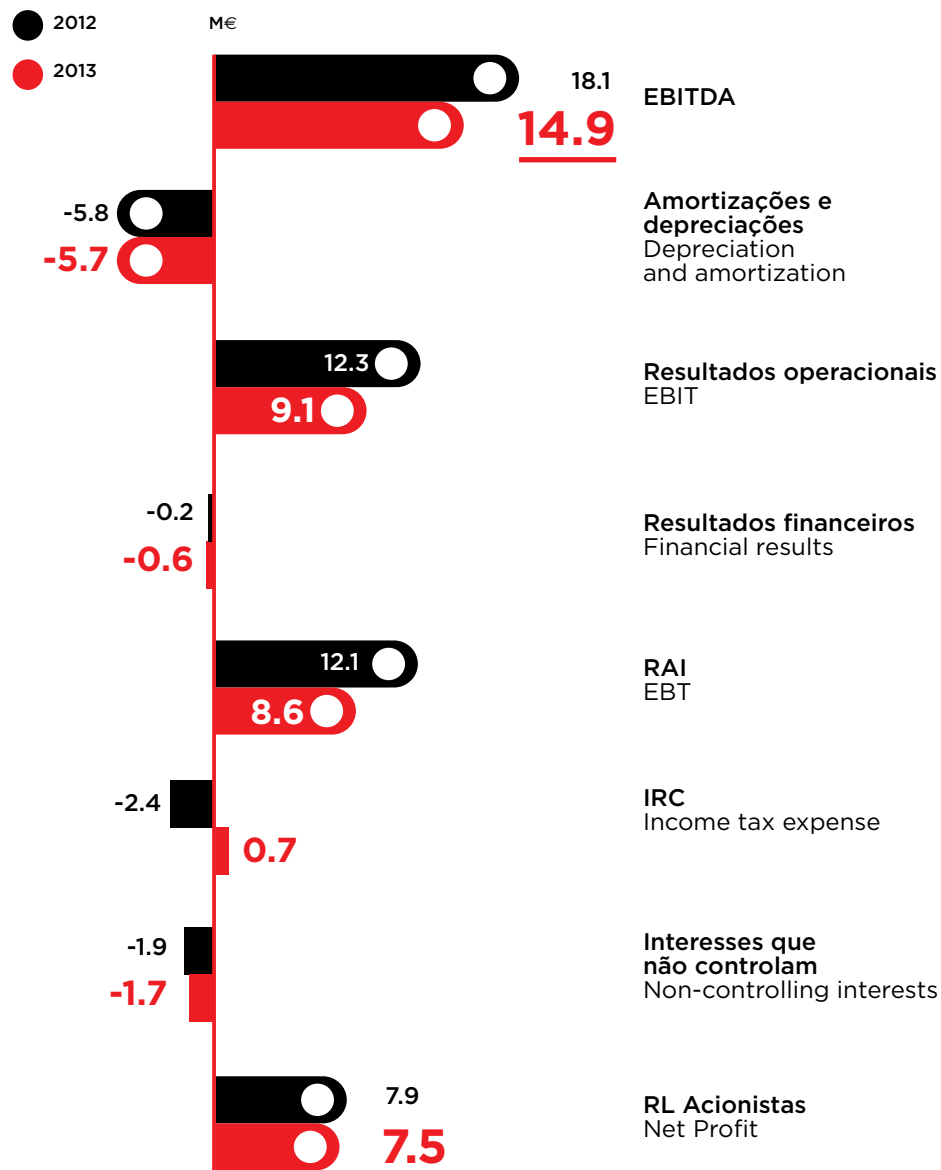


Em 2013, os Lucros por Ação atingiram 0,24 Euros por ação, registando um decréscimo de 5,5% face ao valor registado em 2012, de 0,26 Euros por ação.

Earnings per Share were 0.24 euros in 2013, registering a decrease of 5.5% compared to the 0.26 euros in 2012.

A evolução comparativa do EBITDA para os Resultados Líquidos é a seguinte:

Trends in EBITDA to Net Profit were as follows:



As Amortizações e depreciações atingiram -5,7 M€, abaixo do valor registado em 2012 (-5,8 M€).

Depreciation and amortization reached -5.7 M€, below the amount registered in 2012 (-5.8 M€).

Os Resultados operacionais (EBIT), no valor de 9,1 M€, registaram um decréscimo de 25,8% face ao período homólogo (12,3 M€).

Operating Profit (EBIT) was 9.1 M€, reflecting a decrease of 25.8% compared to 2012 (12.3 M€).

Os Resultados Financeiros atingiram o valor líquido negativo de 0,6 M€, um decréscimo de 0,4 M€, assente fundamentalmente na reavaliação do portfólio dos investimentos no segmento de Venture Capital, parcialmente compensado pelo aumento dos ganhos cambiais face ao ano anterior.

The Financial Results reached a net negative value of 0.6 M€, a decrease of 0.4 M€, fundamentally based on the re-evaluation of the portfolio of investments in the Venture Capital segment, partially offset by the increase in the foreign exchange gains compared to the same period of last year.

Os Resultados Antes de Impostos (RAI) foram, neste período, de 8,6 M€, registando uma descida de 29,5% versus os 12,1 M€ registados em 2012.

Earnings Before Taxes (EBT) in 2013 were 8.6 M€, registering a decrease of 29.5% compared to 12.1 M€ in 2012.

O Imposto sobre o Rendimento em 2013 fixou-se em 0,7 M€, acima dos -2,4 M€ registados em 2012, beneficiando do forte investimento em I&D.

Income tax expense in the 2013 reached 0.7 M€, above the -2.4 M€ in 2012, benefiting from the significant investment in R&D.

Os Interesses que não controlam atingiram -1,7 M€, que comparam com -1,9 M€ em 2012.

Non-controlling interests in 2013 amounted to -1.7 M€, which compares to -1.9 M€ in 2012.

Cash

Em 2013, a Novabase apresenta uma evolução negativa a nível da geração de *cash*.

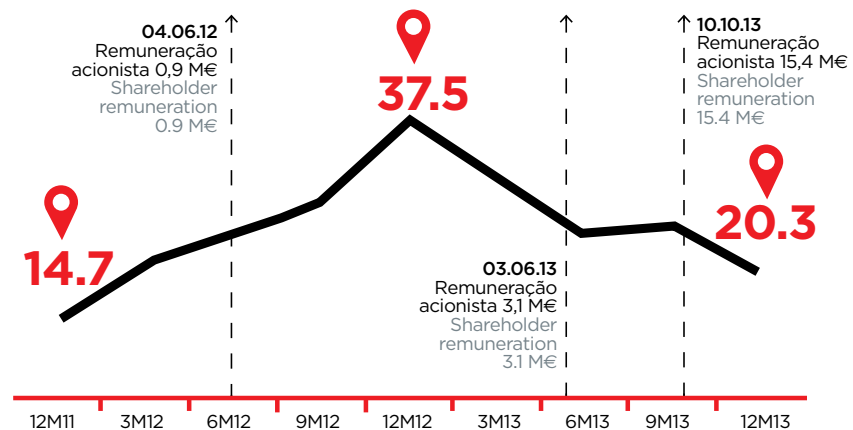
A Novabase terminou o ano de 2013 com 20,3 M€ em *net cash*, que compara com 37,5 M€ em 2012. Ainda assim, apesar do esperado aumento do investimento em fundo de maneo (dado os níveis atipicamente baixos registados no final de 2012) e excluindo o pagamento de dividendos no valor total de 18,5 M€, a Novabase apresentou uma geração de *cash* de 1,2 M€ em 2013.

Cash

In 2013, Novabase shows a negative evolution in cash generation. Novabase ended 2013 with 20.3 M€ in net cash, which compares to 37.5 M€ in 2012. Still, despite the expected increase of the investment in working capital (given the unusually lower levels recorded in the end of 2012) and excluding the payment of dividends in the total amount of 18.5 M€, Novabase had a cash generation of 1.2 M€ in 2013.

Net Cash

M€



A 3 de junho de 2013, a Novabase remunerou os seus acionistas no valor total de 3,1 M€ (0,10€/ação). Adicionalmente, a 10 de outubro de 2013, ocorreu a distribuição aos acionistas de reservas e resultados acumulados no montante de 15,4 M€, sendo o respetivo valor por ação de 0,50€.

On June 3, 2013, Novabase paid its shareholders a total amount of 3.1 M€ (0.10€/share). Additionally, on October 10, 2013, occurred the distribution of reserves and retained earnings to shareholders in a total amount of 15.4 M€, corresponding to 0.50€ per share.

Investimento

O valor do investimento recorrente consolidado ascendeu, em 2013, a 4,8 M€. Este valor, que corresponde a saída de *cash* da Demonstração da Posição Financeira, decompõe-se em duas parcelas, uma primeira parcela relativa a intangíveis em curso no valor de 3,1 M€ referente ao desenvolvimento de projetos ainda em curso, e uma segunda parcela, no valor de 1,7 M€, relativa a ativos fixos tangíveis, como mobiliário e equipamento diverso.

O investimento não recorrente foi negativo, no valor total de 3,2 M€, correspondendo, por um lado, a aquisições com caráter não regular ou usual, no montante de 0,1 M€ (correspondem a uma saída de *cash*), e por outro lado, a transferências, variações de perímetro e abates, no montante de -3,3 M€ (*non-cash items*).

Capital Expenditure

Consolidated recurring investment reached 4.8 M€ in 2013. This amount, which corresponds to a cash write-off, is divided into two parts: one pertaining to work in progress in the amount of 3.1 M€ related to the development of projects that are still under construction, and a second part, in the amount of 1.7 M€, related to other tangible assets, such as furnishings.

Non-recurring investment was negative, in the total amount of 3.2 M€, comprised of extraordinary acquisitions of 0.1 M€ (corresponding to cash write-offs) and transfers, changes in the consolidation perimeter and write-offs of -3.3 M€ (*non-cash items*).

Investimento Capital expenditure	Não recorrente Non-recurring	Recorrente Recurring	Total
Intangíveis em curso Work in progress			
Intangíveis em curso Work in progress		3.1	3.1
Transferência para ativos intangíveis Transfer to intangible assets	-2.2		-2.2
Sub-total (1)	-2.2	3.1	0.9
Ativos Intangíveis Intangible assets			
I&D R&D	2.4		2.4
Propriedade industrial e outros direitos Industrial property and other rights	-1.6		-1.6
Goodwill Goodwill	0		0
Sub-total (2)	0.8	0	0.8
Ativos fixos tangíveis Tangible assets			
Eq. transporte/ leasing/ AOV Transport equipment/ leasing/ OR	-0.4		-0.4
Outros ativos tangíveis Other tangible assets	-1.4	1.7	0.3
Sub-total (3)	-1.8	1.7	-0.1
Total	-3.2	4.8	1.6

Recursos Humanos

Em termos de Recursos Humanos, a Novabase teve em média, em 2013, 2170 colaboradores, o que representa um decréscimo de 1,1% face a 2012 (2194).

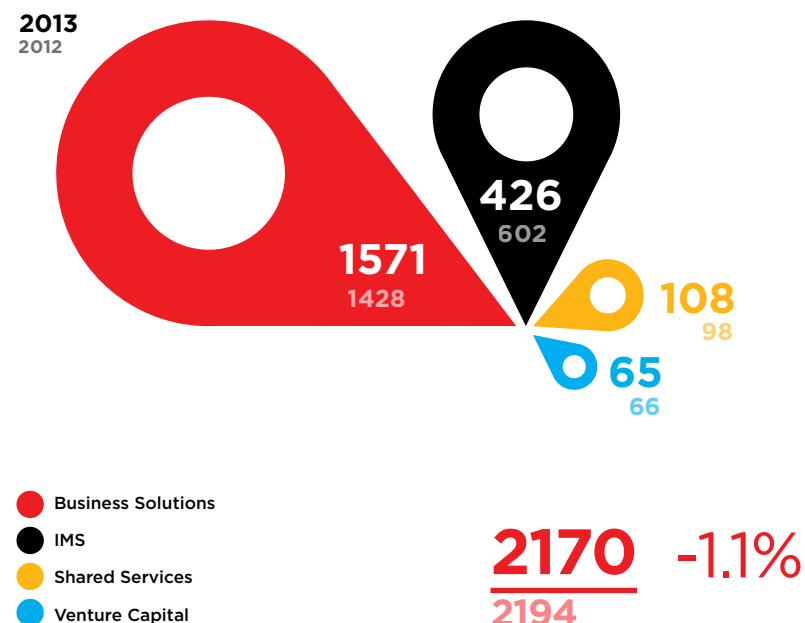
A distribuição de colaboradores pelas várias áreas da Novabase é a que se mostra na figura seguinte:

Human Resources

In terms of human resources, Novabase had an average of 2170 employees in 2013, a decrease of 1.1% compared to 2194 in 2012.

The following table shows the breakdown of employees among Novabase's various business areas:

Número Médio de Colaboradores Average Number of Employees



2170 -1.1%

2194

Colaboradores
Employees

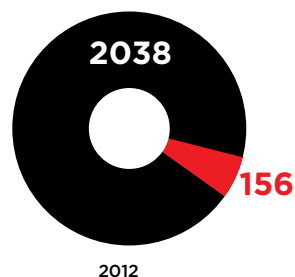
Esta evolução no número médio de colaboradores inclui a renovação de talento pela contratação de 170 recém-graduados através do programa Novabase Academy, o qual teve a sua primeira edição em Moçambique.

A equipa internacional cresceu 13,5%, em linha com a aposta da Novabase nos mercados fora de Portugal.

Average number of employees' evolution includes the talent renovation by the recruitment of 170 university graduates through Novabase Academy program, which had its first edition in Mozambique.

The international team grew 13.5%, in line with the Novabase's focus on markets outside Portugal.

Número Médio de Colaboradores por geografia
Average Number of Employees by geography



177 Estrangeiro
Abroad

1993 Portugal

Resumo da Atividade

Os resultados de 2013 estão alinhados com as expectativas definidas para o ano, com foco no reforço da internacionalização e na verticalização das ofertas da Novabase. Recorde-se que o *Guidance* incorporava os custos adicionais associados ao desenvolvimento destas apostas estratégicas.

Com efeito, face ao período homólogo, o Volume de Negócios aumentou 2,2%, com a atividade internacional a representar 33,6% do total, mas o EBITDA registou uma redução de 17,7%. Os resultados anuais estão em linha com o *Guidance* de Volume de Negócios (+0,9%), e dentro do intervalo do *Guidance* de EBITDA (-4,1% em valor e -0,4 pontos percentuais comparado com o ponto médio do intervalo).

Destacamos, no 2º trimestre, de 2013, a inauguração oficial das operações em Moçambique. É ambição da Novabase Moçambique ser o parceiro tecnológico de referência dos principais bancos, dos operadores móveis e ter uma participação ativa nos projetos estruturantes do Governo. É também objetivo alargar esta presença ao restante mercado Africano.

Business Summary

The results of 2013 are in line with the expectations set for the year, with focus on strengthening both the international expansion and the vertical integration of Novabase offerings. It is worth noting that the *Guidance* included the costs associated to the development of these strategies.

Thus, compared to the same period of last year, the Turnover increased by 2.2%, with the international business representing 33.6% of the total business, but the EBITDA registered a decrease of 17.7%. The annual results are in line with the Turnover *Guidance* (+0.9%), and within the range of the EBITDA *Guidance* (-4.1% in value and -0.4 percentage points compared to the middle of the range).

Highlights include the official opening of operations in Mozambique in the second quarter of 2013. Novabase Mozambique aspires to be a key technology partner for leading banks and mobile operators, and play an active role in the government's structural projects. Another goal is to expand its position to the rest of the African market.

A entrada em Moçambique está alinhada com a estratégia de internacionalização da Empresa, que continua a apostar nos mercados emergentes.

Na área de Venture Capital, o Fundo de Capital de Risco Novabase Capital Inovação e Internacionalização realizou investimentos nas sociedades SmartGeo Solutions, empresa especializada na implementação de Sistemas de Informação Geográfica, Power Data, empresa dedicada ao desenvolvimento de soluções inovadoras para o sector das Utilities, e Radical Innovation, empresa que tem por objeto a incubação de projetos na área das tecnologias de informação e prestação de serviços integrados e suportados por uma plataforma multi-canal. Estes investimentos refletem o reforço da aposta estratégica em PME de base tecnológica inovadoras e com foco no mercado internacional.

The entry into Mozambique is in line with the company's international expansion strategy, which continues to focus on emerging markets.

In the Venture Capital area, the Venture Capital Fund Novabase Capital Inovação e Internacionalização invested in the companies SmartGeo Solutions, a company specialising in the deployment of Geographic Information Systems (GIS), Power Data, a company focused on developing innovative solutions for the Utilities sector, and Radical Innovation, specializing in incubator projects in the area of Information and Communication Technologies (ICT) and integrated services, supported by a multi-channel IT platform. These investments reflect the strengthening of Novabase's strategic commitment to innovative technology-based SMEs focused on the international market.

Adicionalmente, a Novabase decidiu alienar ao grupo General Satellite 100% das participadas Novabase Digital TV, EURL e DTV Research, Lda e 49% da Novabase Digital TV, GmbH. Esta operação é o culminar do plano estabelecido para a incubação do negócio de Digital TV/SIP (soluções de System-in-Package) na área de Venture Capital, permitindo a aplicação dos recursos agora libertados no desenvolvimento e internacionalização do negócio *core* da Novabase.

Ainda de assinalar, a distinção da Collab com o prémio Gold para a “Melhor Tecnologia de Contact Centers em 2013”, atribuído pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC). Adicionalmente, a Novabase recebeu cinco prémios pela sua *performance* em Portugal, durante a reunião anual de parceiros Cisco da Europa, Cisco Partner Summit 2013: Architectural Excellence Borderless Networks Partner of the Year, Architectural Excellence Data Center Partner of the Year, Architectural Excellence Service Provider Architecture Partner of the Year, Commercial Partner of the Year e Services Partner of the Year.

Additionally, Novabase decided to sell to General Satellite group 100% of the subsidiaries Novabase Digital TV, EURL and DTV Research, Lda and 49% of Novabase Digital TV, GmbH. This transaction represents the culmination of the plan established by the area of Venture Capital for the incubation of the Digital TV business, and allows Novabase to apply the resources made available by this transaction in the development and internationalization of its core business.

Also worthy of note, is the distinction of Collab which was given the Gold award for the “Best Contact Center Technology in 2013”, attributed by the Portuguese Association of Contact Centers (APCC). Additionally, during the annual European Cisco partners meeting, Cisco Partner Summit 2013, Novabase received five awards for its performance in Portugal: Architectural Excellence Borderless Networks Partner of the Year, Architectural Excellence Data Center Partner of the Year, Architectural Excellence Service Provider Architecture Partner of the Year, Commercial Partner of the Year and Services Partner of the Year.



Com um investimento superior a 22 milhões de euros nos últimos três anos, a Novabase volta a marcar presença no relatório “*The top 1000 R&D investors in the EU*”, divulgado pela Comissão Europeia, que conta apenas com 6 empresas portuguesas neste *ranking*, tendo sido uma de duas únicas empresas a aumentar o investimento em I&D em 2013.

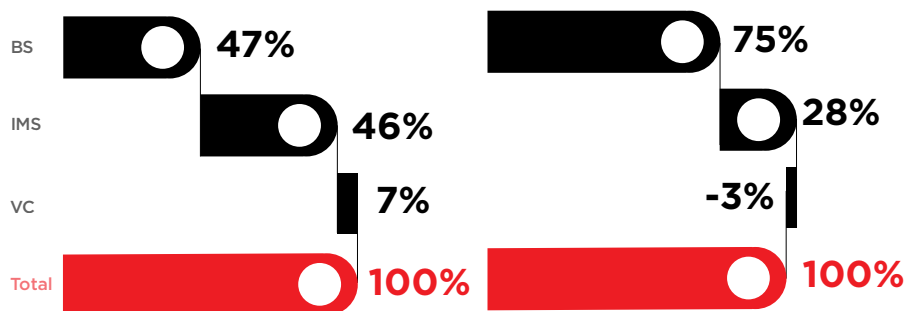
With investments exceeding €22 million in the last three years, Novabase was once again featured in “The top 1,000 R&D investors in the EU” report, published by the European Commission, which only has six portuguese companies in this ranking, being one of only two companies to increase investment in R&D in 2013.

A decomposição percentual do Volume de Negócios e do EBITDA pelos diferentes negócios, em 2013, é a seguinte:

The percentage breakdown of Turnover and EBITDA, by business area, was as follows in 2013:

Volume de Negócios 2013
Turnover 2013

EBITDA 2013



Business Solutions

A Business Solutions apresentou em 2013 uma equipa de 1571 consultores e contribuiu com 47% do Volume de Negócios total da Novabase e com 75% do EBITDA total gerado em 2013.

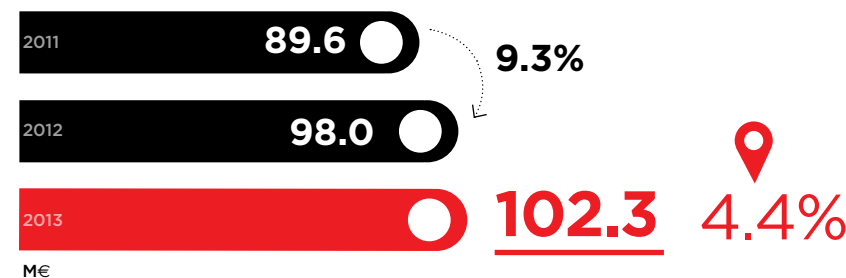
Business Solutions

In 2013, Business Solutions had a team of 1571 consultants, and generated 47% of Novabase’s total Turnover and 75% of the total EBITDA.

O Volume de Negócios global desta área atingiu 102,3 M€, o que representa um crescimento de 4,4% face ao valor de 2012, refletindo sobretudo o crescimento da componente internacional (+31,8% vs. 2012).

This business area’s total Turnover was 102.3 M€, an increase of 4.4% compared to 2012, primarily reflecting the growth of the international component (+31.8% vs. 2012).

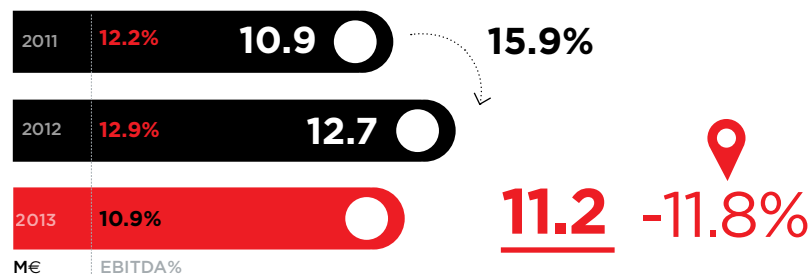
Volume de Negócios BS
Turnover BS



O EBITDA da Business Solutions em 2013 diminuiu 11,8% em termos homólogos (de 12,7 M€ para 11,2 M€), fixando-se a margem EBITDA nos 10,9% (o que compara com 12,9% em 2012). Esta evolução reflete os custos associados à intensificação da estratégia de internacionalização, conforme previsto.

Business Solutions EBITDA fell 11.8% in 2013 in equivalent terms (from 12.7 M€ to 11.2 M€), with an EBITDA margin of 10.9% (compared to 12.9% in 2012). This evolution reflects the costs associated to the intensification of the international expansion strategy, as anticipated.

EBITDA BS



Infrastructures & Managed Services

Em 2013, a IMS dispôs de uma força laboral de 426 colaboradores e contribuiu com 46% do Volume de Negócios e com 28% do EBITDA total gerado pela Novabase. O Volume de Negócios global desta área atingiu 98,4 M€, o que representa um decréscimo de 3,3% face ao valor de 2012. A evolução da IMS foi condicionada pela forte pressão de mercado.

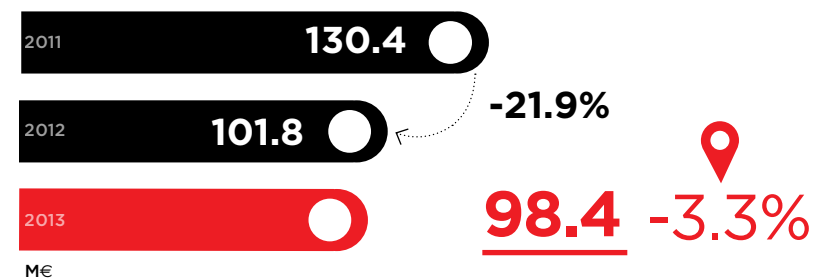
Infrastructures & Managed Services

IMS had a workforce of 426 employees in 2013, and generated 46% of Novabase's Turnover and 28% of the total EBITDA. This business area's total Turnover reached 98.4 M€, a decrease of 3.3% compared to 2012. This evolution was constrained by the strong market pressure.

Contudo, já se observa uma tendência de recuperação.

However, we already observe a trend towards recovery.

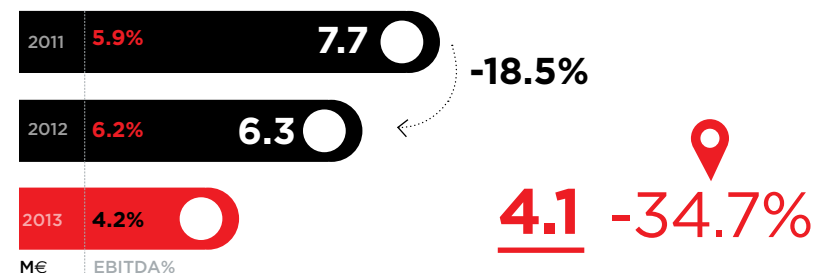
Volume de Negócios IMS Turnover IMS



O EBITDA da IMS em 2013 diminuiu 34,7% em termos homólogos (de 6,3 M€ para 4,1 M€), fixando-se a margem EBITDA nos 4,2% (que compara com 6,2% em 2012).

The EBITDA of IMS fell 34.7% in 2013 in equivalent terms (from 6.3 M€ to 4.1 M€), with an EBITDA margin of 4.2% (compared to 6.2% in 2012).

EBITDA IMS



Venture Capital

Em 2013, a Venture Capital dispôs de uma massa crítica de 65 colaboradores e contribuiu com 7% do Volume de Negócios e -3% do EBITDA total gerado pela Novabase.

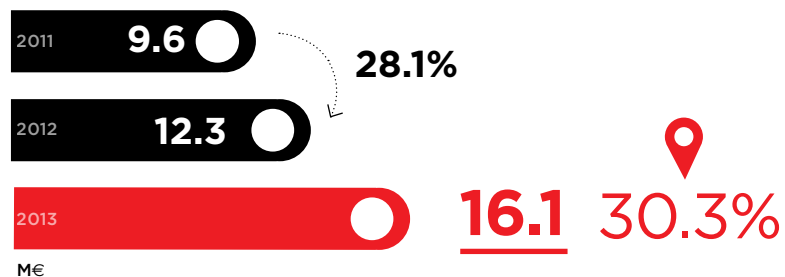
O Volume de Negócios global desta área atingiu 16,1 M€, o que representa um acréscimo de 30,3% face ao valor de 2012, refletindo sobretudo o crescimento da componente internacional (+35,1%).

Venture Capital

Venture Capital had a critical mass of 65 employees in 2013, and generated 7% of Novabase's Turnover and -3% of the total EBITDA.

This business area's total Turnover reached 16.1 M€, an increase of 30.3% compared to 2012, primarily reflecting the growth of the international component (+35.1%).

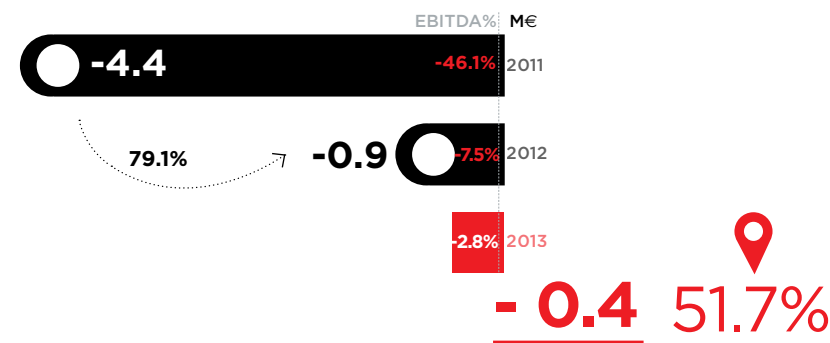
Volume de Negócios VC Turnover VC



O EBITDA da Venture Capital em 2013 aumentou, em termos homólogos, de -0,9 M€ para -0,4 M€, fixando-se a margem EBITDA nos -2,8%. Esta evolução reflete estágio de desenvolvimento com investimentos significativos em I&D.

Venture Capital's EBITDA increased in 2013, in equivalent terms, from -0.9 M€ to -0.4 M€, with an EBITDA margin of -2.8%. This area showed a positive evolution, typical of a stage of development with significant investments in R&D.

EBITDA VC



No seguimento da transação de alienação do negócio da Digital TV/SIP, a Novabase reconheceu um impacto global positivo de 0,3 M€ em EBITDA. Adicionalmente, está previsto um encaixe total de 11,2 M€ (2,2 M€ já reconhecidos em 2013), dos quais 6,2 M€ por libertação de fundo de maneiio.

Este negócio representou em 2013 um Volume de Negócios de 12,0 M€ e um EBITDA de -1,8 M€.

Following the transaction of sale of the Digital TV/SIP business, Novabase recognized an overall positive impact of 0.3 M€ in EBITDA. Additionally, it is expected a total cash inflow of 11.2 M€ (2.2 M€ already recognized in 2013), 6.2 M€ of which as release of working capital.

This business accounted for a Turnover of 12.0 M€ and an EBITDA of -1.8 M€ in 2013.

Comportamento Bolsista

A cotação da ação Novabase em 2013 valorizou-se 13,5%, o que compara com uma valorização de 16,0% ocorrida no índice PSI20 e com uma valorização do índice EuroStoxx Technology de 26,7%.

Em junho de 2013, foi distribuído um dividendo de 0,10€/ação. Adicionalmente, em outubro de 2013, foi pago aos acionistas um valor de 0,50€/ação a título de distribuição de reservas e resultados acumulados. Descontando a remuneração acionista, a valorização do título Novabase teria sido de 39,1%.

Ainda de referir que a Novabase entrou na carteira do PSI20 a 18 de março deste ano, tendo deixado o referido índice a partir de 24 de junho.

A rotação representou 26,5% do capital da Novabase, tendo sido transacionadas 8,3 milhões de ações, valores superiores em 69,4% aos ocorridos em 2012 (rotação de 15,6% do capital, tendo sido transacionadas 4,9 milhões de ações).

Stock Performance

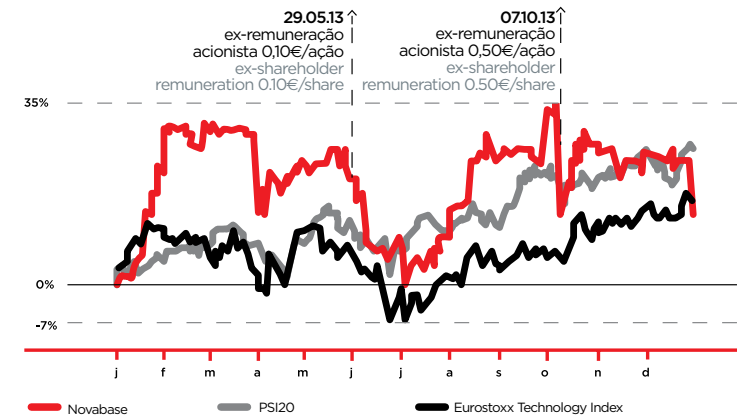
Novabase share price in 2013 gained 13.5%, comparing to a 16.0% gain in the PSI20 Index and a 26.7% gain in the EuroStoxx Technology Index.

On June 2013, a dividend of 0.10€/share was distributed. Additionally, on October 2013, it was paid to the shareholders an amount of 0.50€/share, corresponding to the distribution of reserves and retained earnings. Excluding the shareholder remuneration, the appreciation of Novabase share price would have been 39.1%.

Also to be noted that Novabase was included in PSI20 index as of March, 18, and left the index as of June, 24.

Share turnover accounted for 26.5% of Novabase's capital, with 8.3 million shares traded, 69.4% above the values in 2012 (turnover of 15.6% of capital, with 4.9 million shares traded).

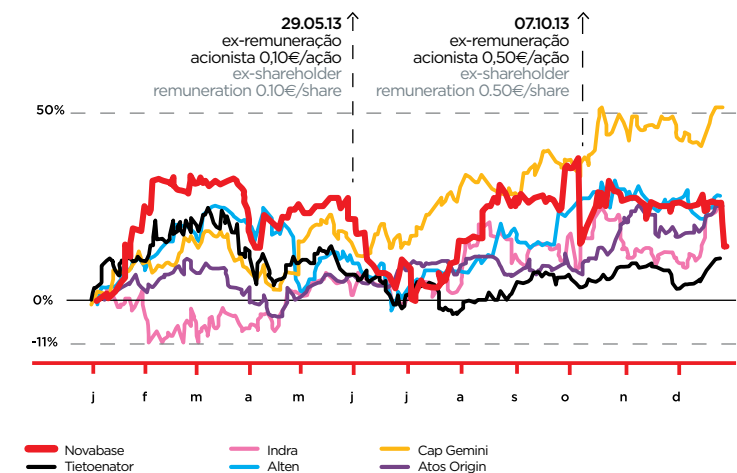
Novabase e o Mercado Novabase and the market



A evolução da cotação da Novabase comparada com outras empresas do sector de TI na Europa, em 2013, foi a seguinte:

The evolution of Novabase's share price compared to other companies from Europe's IT sector, in 2013, was as follows:

Novabase e outras TMT Novabase and other TMT



A Novabase apresentava no final de 2013 um múltiplo de *Price to CF* de 6,33x e um múltiplo de *Price to Sales* de 0,41x, o que significa um desconto de 44% e 46%, respetivamente, comparando com a média de outras empresas do sector na Europa.

O *price target* médio referenciado pelos analistas que cobrem a Novabase é de 3,88 euros (*upside* médio de 48,8%).

A cotação média, ponderada pela quantidade do título Novabase em 2013, cifrou-se em 2,79 euros por ação. Foram transacionadas 8,3 milhões de ações em todas as 255 sessões de bolsa de 2013, correspondentes a um valor de transação de 23,2 M€.

In the end of 2013, Novabase presented a *Price to CF* multiple of 6.33x and a *Price to Sales* multiple of 0.41x, which represents a discount of 44% and 46%, respectively, compared to the average of other companies in the sector in Europe.

The average target price from analysts covering Novabase is 3.88 euros (average upside of 48.8%).

The average Novabase share price weighted by quantity in 2013 was 2.79 euros per share. 8.3 million shares were traded in all 255 stock exchange sessions in 2013, corresponding to a trading value of 23.2 M€.

O número médio diário de ações transacionadas fixou-se em 32,6 mil títulos, correspondente a um valor médio diário de cerca de 0,1 M€.

A cotação no último dia de bolsa de 2013, 31 de dezembro de 2013, fixou-se nos 2,61 euros, o que representa uma valorização de 13,5% face aos 2,30 euros com que a Novabase se fixou no final de 2012.

A cotação de fecho máxima ocorrida em 2013 atingiu os 3,11 euros enquanto o valor mínimo de fecho registado fixou-se nos 2,29 euros. A capitalização bolsista, no final de 2013, fixou-se em 82,0 M€.

The daily average number of shares traded was 32.6 thousand shares, corresponding to a daily average value of about 0.1 M€.

The share price on the last day of trading of 2013, 31 December 2013, was 2.61 euros, which represents a gain of 13.5% compared to the 2.30 euros that Novabase shares registered at the end of 2012.

The maximum closing price achieved in 2013 was 3.11 euros, while the minimum closing price recorded was 2.29 euros. Market capitalization at the end of 2013 was 82.0 M€.



Resumo Summary

Cotação mínima (€)
Minimum price (€)

2013 **2012** **2011** **2010** **2009**

2.29 **1.66** **1.70** **2.79** **3.27**

Cotação máxima (€)
Maximum price (€)

3.11 **2.32** **3.21** **4.63** **5.05**

Cotação média ponderada (€)
Average weighted price (€)

2.79 **2.05** **2.67** **3.71** **4.39**

Cotação no último dia (€)
Last tradable day price (€)

2.61 **2.30** **2.09** **2.90** **4.44**

Nº títulos transacionados (milhões)
Number of shares traded (million)

8.3 **4.9** **5.5** **7.1** **8.5**

Capitalização bolsista no último dia (M€)
Market capitalization on last day (M€)

82.0 **72.2** **65.6** **91.1** **139.4**

Riscos

O Grupo Novabase encontra-se exposto a um conjunto de riscos financeiros que resultam da sua atividade, nomeadamente, o Risco de taxa de câmbio, o Risco de fluxos de caixa e de justo valor, o Risco de crédito, o Risco de liquidez e o Risco de capital.

A imprevisibilidade dos mercados financeiros é analisada continuamente em consonância com a política de gestão de riscos do Grupo, de forma a minimizar potenciais efeitos adversos na sua *performance* financeira.

a) Risco de taxa de câmbio

O Grupo encontra-se exposto ao risco de flutuação cambial, sobretudo do dólar, dado que algumas subsidiárias efetuam transações nesta moeda.

O departamento financeiro é responsável pelo acompanhamento da evolução cambial da moeda referida acima, procurando mitigar o impacto da flutuação cambial nos resultados consolidados. Sempre que as expectativas de evolução de taxas de câmbio o justifiquem, o Grupo procura contratar operações de proteção contra movimentos adversos, através de instrumentos financeiros derivados.

Risks

The Group's activities expose it to a variety of financial risks, namely, Foreign exchange risk, Cash flow and fair value interest rate risk, Credit Risk, Liquidity risk and Capital management risk.

The Group's overall risk management program focuses on the unpredictability of financial markets and seeks to minimise potential adverse effects on the Group's financial performance.

a) Foreign exchange risk

The Group operates internationally and is exposed to foreign exchange risk, mainly arising from U.S. Dollar exposure, since some subsidiaries perform transactions in this currency.

The finance department is responsible for the tracking of the exchange rate of the currency mentioned above, in order to reduce the impact of the fluctuation in consolidated results. The Group uses derivative financial instruments to hedge certain risk exposures.

b) Risco de fluxos de caixa e de justo valor

A exposição ao risco de taxa de juro da Novabase advém de aplicações em instituições financeiras e em obrigações, e empréstimos. As aplicações em instituições financeiras e em obrigações são de curto prazo. Os empréstimos obtidos a taxas variáveis expõem a Novabase a risco de fluxos de caixa decorrente de variações na taxa de juro. Empréstimos emitidos a taxas fixas expõem a Novabase a risco de justo valor decorrente de variações na taxa de juro.

c) Risco de crédito

A gestão de risco de crédito da Novabase é efetuada simultaneamente ao nível das unidades de negócios, para os montantes em dívida de clientes, e ao nível consolidado, para a globalidade das posições ativas dos instrumentos financeiros. O risco de crédito advém de caixa e equivalentes de caixa, instrumentos financeiros derivados, e exposições de crédito a clientes, incluindo valores a receber e transações já acordadas. A nível de bancos e instituições financeiras, são apenas aceites entidades com credibilidade no sector.

b) Cash flow and fair value interest rate risk

The Group's interest-rate risk arises from finance investments in banks and bonds, and borrowings. Finance investments in banks and bonds are short term. Borrowings issued at variable rates expose the Group to cash flow interest-rate risk. Borrowings issued at fixed rates expose the Group to fair value interest rate risk.

c) Credit risk

Credit risk is managed, simultaneously, on business units' level, for the amounts of outstanding trade and other receivables, and on Group basis, for financial instruments. Credit risk arises from cash and cash equivalents, derivative financial instruments and deposits with banks and financial institutions, as well as credit exposures to wholesale and retail customers, including outstanding receivables and committed transactions. For banks and financial institutions, only independently well rated parties are accepted.

A gestão do risco de crédito dos clientes é efetuada com base em intervalos de limites de crédito, tendo por base a posição financeira do cliente e o histórico das relações comerciais com o cliente.

d) Risco de liquidez

A gestão prudente do risco de liquidez implica a manutenção de dinheiro ou instrumentos financeiros líquidos suficientes, da existência de fontes de financiamento através de um montante adequado de facilidades de crédito e a possibilidade de fechar posições de mercado.

A Gestão monitoriza previsões atualizadas da reserva de liquidez do Grupo (linhas de crédito não utilizadas e caixa e equivalentes de caixa) na base dos fluxos de caixa esperados, tendo por base uma análise da maturidade contratual remanescente dos passivos financeiros e data esperada dos *inflows* dos ativos financeiros. Adicionalmente, é efetuado um controlo regular sobre a concentração da maturidade dos empréstimos e obrigações do Grupo.

Credit risk management of trade and other receivables is based in credit limits, taking into account the financial position of the customer and past experience.

d) Liquidity risk

Prudent liquidity risk management implies maintaining sufficient cash and marketable securities, the availability of funding through an adequate amount of committed credit facilities and the ability to close out market positions.

Management monitors rolling forecasts of the Group's liquidity reserve (which comprises undrawn committed borrowing facilities and cash and cash equivalents) on the basis of expected cash flows, taking into account the analysis of the remaining contractual maturity of the financial liabilities and the expected date of financial assets inflows. Additionally, a regular monitoring is made to the maturity concentration of borrowings and liabilities of the Group.

e) Risco de capital

Os objetivos do Grupo em relação à gestão de capital, que é um conceito mais amplo do que o capital relevado na face da demonstração da posição financeira consolidada, são:

(i) Salvaguardar a capacidade do Grupo de continuar em atividade e assim proporcionar retornos para os acionistas e benefícios para os restantes *stakeholders*;

(ii) Manter uma estrutura de capital sólida para apoiar o desenvolvimento do seu negócio;

(iii) Manter uma estrutura de capital ótima que lhe permita reduzir o custo do capital.

Perspetivas 2014

Os resultados de 2013 estão de acordo com as expectativas da gestão. O Volume de Negócios registou um aumento de 2,2%, devido ao crescimento da componente internacional em 18,1%. Conforme esperado, o EBITDA diminuiu 17,7%, em termos homólogos, dada a pressão de preços no mercado doméstico e, fundamentalmente, pelos custos associados à aceleração da estratégia de internacionalização.

e) Capital management risk

The Group's objectives when managing capital, which is a broader concept than 'equity' in the consolidated statement of financial position, are:

(i) To safeguard the Group's ability to continue as a going concern in order to provide returns for shareholders and benefits for other stakeholders;

(ii) To maintain a solid capital structure to support the development of its business;

(iii) To maintain an optimal capital structure to reduce the cost of capital.

Outlook for 2014

The results of 2013 are in line with the management expectations. The Turnover registered an increase of 2.2%, due to the 18.1% growth of the international business. As anticipated, EBITDA decreased by 17.7%, year on year, due to strong pressure on prices in the domestic market and, primarily, because of the costs associated to the reinforcement of the international expansion strategy.

A Novabase mantém como prioridade para 2014 a intensificação da sua estratégia de internacionalização, estando prevista a abertura de várias subsidiárias para operar em novas geografias. Adicionalmente, a Novabase pretende reforçar o investimento em I&D para a especialização das suas soluções.

Em termos de *Guidance*, a Novabase espera um Volume de Negócios de 220 M€, dos quais 35% fora de Portugal, o que representa um crescimento internacional de 26,7%, considerando a alienação do negócio da Digital TV/SIP. Em relação ao EBITDA, a Novabase prevê um resultado entre os 14 M€ e os 17 M€, que incorpora os custos adicionais associados ao reforço da sua estratégia.

Eventos Subsequentes

Em 2014, até à emissão do presente relatório, ocorreram os seguintes factos relevantes, cujos detalhes se encontram adequadamente divulgados, a título de divulgação de informação privilegiada, nos sites da Novabase. S.G.P.S. e CMVM:

Novabase maintains as priority for 2014 the enhancement of its internationalization strategy, planning to open several subsidiaries to operate in new geographies. Additionally, Novabase intends to increase the investment in R&D with the aim of differentiation of its offerings.

In terms of *Guidance*, Novabase expects a Turnover of 220 M€, 35% of which generated outside Portugal, representing an international increase of 26.7%, considering the sale of Digital TV/SIP business. Regarding the EBITDA, Novabase foresees a result between 14 M€ and 17 M€, which includes the additional costs associated to the reinforcement of its strategy.

Subsequent Events

The following relevant facts occurred in 2014 by the date of issue of this report, details of which have been adequately disclosed as privileged information via the Novabase S.G.P.S. and CMVM sites:

Novabase informa sobre Política de dividendos e Dividendo aos acionistas de 0,20 cêntimos de Euro por ação

O Conselho de Administração aprovou a alteração da política de remuneração acionista, nos termos da qual passará a ser proposto à Assembleia Geral o pagamento anual de um montante correspondente a, pelo menos, 30% do resultado líquido consolidado do Grupo Novabase que for apurado em cada exercício social, eliminando assim o limite superior da política anteriormente em vigor. Nestes termos, a Novabase anuncia a intenção do seu Conselho de Administração de propor à Assembleia Geral anual de 2014 a distribuição de 6.280.278,80 Euros aos acionistas. Este pagamento, que corresponde a um montante equivalente a 83,62% do resultado líquido consolidado, representa um dividendo de 20 cêntimos de Euro por ação.

Novabase informs about shareholders remuneration policy and dividend to shareholders of 20 euro cents per share

The Board of Directors has approved an amendment to the shareholding earnings policy, under which the Board of Directors will propose to the General Meeting of Shareholders an annual payment of at least 30% of Novabase's Group consolidated net profit recorded in each financial year, thereby removing the upper limit of the policy previously in force. As a result, Novabase informs the intention of the Board of Directors to propose, at the 2014 Annual General Meeting of Shareholders, the distribution of € 6,280,278.80 to shareholders. This payment, equal to 83.62% of the consolidated net profit, represents a dividend of 20 euro cents per share.

Órgãos Sociais Corporate Boards

1. **Rogério dos Santos Carapuça**
Chairman
2. **Luís Paulo Cardoso Salvado**
CEO
3. **José Afonso Oom Ferreira de Sousa**
Administrador Não Executivo | Non Executive Director
4. **Pedro Miguel Quinteiro Marques de Carvalho**
Administrador Não Executivo | Non Executive Director
5. **João Nuno da Silva Bento**
Administrador Não Executivo | Non Executive Director
6. **Álvaro José da Silva Ferreira**
Africa | Energy & Utilities | Telecoms & Media
7. **Joaquim Manuel Jordão Sérvulo Rodrigues**
Administrador Não Executivo | Non Executive Director
8. **Luís Fernando de Mira Amaral**
Administrador Não Executivo | Non Executive Director
9. **Manuel Fernando de Macedo Alves Monteiro**
Administrador Não Executivo | Non Executive Director
10. **Francisco Paulo Figueiredo Morais Antunes**
CFO | International Task Force

11. **João Luís Correia Duque**
Administrador Não Executivo | Non Executive Director
12. **Nuno Carlos Dias dos Santos Fórneas**
CMO | Financial Services
13. **Paulo Jorge de Barros Pires Trigo**
Administrador Não Executivo | Non Executive Director
14. **Maria do Carmo do Brito Palma**
Government, Healthcare & Transportation
15. **Pedro Miguel Gonçalves Afonso**
Infrastructures & Managed Services

Mesa da Assembleia Geral
Officers of the General Meeting of Shareholders

António Manuel de Carvalho F. Vitorino
Presidente | Chairman

Maria José Santana
Secretário | Secretary

Comissão de Auditoria | Audit Committee

Luís Fernando de Mira Amaral
Presidente | Chairman

Manuel Fernando de Macedo Alves Monteiro

João Luís Correia Duque



Proposta de Aplicação de Resultados Proposal for the Allocation of Profits

No exercício de 2013, a Novabase SGPS, SA apresentou um resultado líquido consolidado de € 7.510.484,10 (sete milhões, quinhentos e dez mil, quatrocentos e oitenta e quatro euros e dez cêntimos) e um resultado líquido de € 14.219.654,57 (catorze milhões, duzentos e dezanove mil, seiscentos e cinquenta e quatro euros e cinquenta e sete cêntimos) nas contas individuais.

De acordo com a lei e os Estatutos, 5% do resultado líquido do exercício destina-se ao reforço da reserva legal, até que esta represente pelo menos 20% do capital social.

A demonstração da posição financeira individual da Sociedade, reportada à data de 31 de dezembro de 2013, apresenta reservas legais no montante de € 3.140.139,40 (três milhões, cento e quarenta mil, cento e trinta e nove euros e quarenta cêntimos). Este montante é igual ao mínimo legalmente exigível, não se

In 2013, Novabase SGPS, SA had a consolidated net profit of €7,510,484.10 (seven million, five hundred and ten thousand, four hundred and eighty four euros and ten cents) and a net profit of €14,219,654.57 (fourteen million, two hundred and nineteen thousand, six hundred and fifty four euros and fifty seven cents) in the individual accounts.

In compliance with the provisions of law and the articles of association, 5% of the net profit for the year should be added to the statutory reserves until this balance reaches 20% of the share capital.

The individual statement of financial position of the Company, reported as at December 31, 2013, presents statutory reserves in the amount of €3,140,139.40 (three million, one hundred and forty thousand, one hundred and thirty nine euros and forty cents). This amount is equal to the minimum legally

tornando, por outro lado, o capital próprio da Sociedade inferior à soma do capital e das reservas que a lei ou o contrato não permitem distribuir aos sócios, em consequência da aplicação de resultados pretendida.

No dia 6 de fevereiro de 2014, o Conselho de Administração da Sociedade divulgou ao mercado a alteração da política de remuneração acionista, nos termos da qual passará a ser proposto à Assembleia Geral o pagamento anual de um montante correspondente a, pelo menos, 30% do resultado líquido consolidado do Grupo Novabase que for apurado em cada exercício social, eliminando assim o limite superior da política anteriormente em vigor. Nestes termos, comunicou a sua intenção de propor à Assembleia Geral anual de 2014 a distribuição aos acionistas de um montante global de 6,3 M€, respeitante a lucros do exercício a distribuir mediante deliberação de aplicação de resultados. Esta distribuição, que corresponde a um montante equivalente a 83,62% do resultado líquido consolidado, traduzir-se-á num pagamento total aos acionistas de 0,20 Euros por ação, sujeita a aprovação da Assembleia Geral.

required, not becoming, on the other hand, as a result of the intended allocation of profits, the total equity inferior to the sum of the capital and reserves which may not be distributed to shareholders by the law or the contract.

On 6 February 2014, the company's Board of Directors publicly announced an amendment to the shareholding earnings policy, under which the Board of Directors will propose to the General Meeting of Shareholders an annual payment of at least 30% of Novabase's Group consolidated net profit recorded in each financial year, thereby removing the upper limit of the policy previously in force. As a result, Novabase informed on its intention to propose, at the 2014 Annual General Meeting of Shareholders, the distribution of €6.3 million, corresponding to annual profits to be distributed by means of a resolution to allocate profits. This payment, equal to 83.62% of the consolidated net profit, represents a dividend of €0.20 per share, subject to the approval of the General Meeting of Shareholders.

Nos termos das disposições legais e estatutárias, o Conselho de Administração propõe que os resultados líquidos a título individual sejam distribuídos da seguinte forma:

1. Do resultado líquido do exercício, acima mencionado, sejam pagos aos acionistas € 6.280.278,80 (seis milhões, duzentos e oitenta mil, duzentos e setenta e oito euros e oitenta cêntimos), correspondendo a € 0,20 (vinte cêntimos de euro) por ação, relativamente ao número total de ações emitidas;

2. Que o montante remanescente do resultado líquido do exercício, no valor de € 7.939.375,77 (sete milhões, novecentos e trinta e nove mil, trezentos e setenta e cinco euros e setenta e sete cêntimos), seja transferido para resultados transitados.

Pursuant to legal and statutory provisions, the Board of Directors proposes that the net profit be allocated, on an individual basis, as follows:

1. From the net profit for the year above mentioned, an amount totalling € 6,280,278.80 (six million, two hundred and eighty thousand, two hundred and seventy eight euros and eighty cents), corresponding to € 0.20 (twenty euro cents) per share of the total number of shares issued, shall be paid to shareholders;

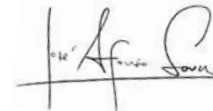
2. The remainder of net profit for the year in the amount of € 7,939,375.77 (seven million, nine hundred and thirty nine thousand, three hundred and seventy five euros and seventy seven cents) shall be transferred to retained earnings.



Rogério dos Santos Carapuça
(Presidente Chairman)



Luís Paulo Cardoso Salvado
(CEO)



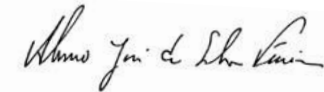
José Afonso Oom Ferreira de Sousa



Pedro Miguel Quinteiro Marques de Carvalho



João Nuno da Silva Bento



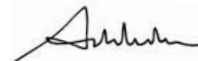
Álvaro José da Silva Ferreira



Joaquim Sérvulo Rodrigues



Luís Fernando de Mira Amaral



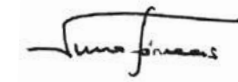
Manuel de Macedo Alves Monteiro



Francisco Paulo Figueiredo Morais Antunes



João Luís Correia Duque



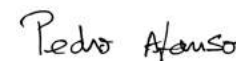
Nuno Carlos Dias dos Santos Fórneas



Paulo Jorge de Barros Pires Trigo



Maria do Carmo do Brito Palma



Pedro Miguel Gonçalves Afonso

Lisboa, 27 de março de 2014
O Conselho de Administração

Lisbon, 27 March 2014
Board of Directors



Anexos ao Relatório de Gestão Consolidado Annexes to the Consolidated Board of Directors' Report

Informação sobre a participação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização no capital da Empresa em 31 de dezembro de 2013

(De acordo com a disposição no
n.º 5 do artigo 447º do Código
das Sociedades Comerciais)

Information concerning stakes held in the Company by members of the board of directors and supervisory boards as at 31 December, 2013

(Under the terms of paragraph 5
of Article 447º of the Portuguese
Commercial Companies Code)

Acionistas¹ Shareholders¹

	Nº de ações No. shares	% Capital e direito de voto % Capital and voting rights
HNB - SGPS, SA	8.006.914	25.50%
Rogério dos Santos Carapuça	1.993.120	6.35%
Luís Paulo Cardoso Salvado	13.602	0.04%
José Afonso Oom Ferreira de Sousa	2.721	0.01%
Pedro Miguel Quinteiro Marques de Carvalho	2.279.012	7.26%
João Nuno da Silva Bento	699.799	2.23%
Álvaro José da Silva Ferreira	13.602	0.04%
Luís Fernando de Mira Amaral	6.305	0.02%
Manuel Alves Monteiro	9.000	0.03%
João Luís Correia Duque	500	0.00%
Nuno Carlos Dias dos Santos Fórneas	122.757	0.39%
Paulo Jorge de Barros Pires Trigo	68.864	0.22%
Maria do Carmo do Brito Palma	11.820	0.04%
Total	13.228.016	42.13%

¹ A participação de cada um destes Acionistas corresponde à última posição comunicada à Sociedade com referência a data anterior a 31 de dezembro de 2013.
¹ The shareholding of each of these Shareholders corresponds to the last position reported to the company until December 31, 2013.

Lista dos titulares de participações qualificadas em 31 de dezembro de 2013

(De acordo com a disposição no
n.º 4 do artigo 448º do Código
das Sociedades Comerciais e
artigo 16º do Código dos Valores
Mobiliários 'CVM')

List of shareholders with qualifying stakes as at 31 December, 2013

(Under the terms of paragraph
4 of Article 448º of the
Portuguese Commercial
Companies Code and
Article 16º of the Portuguese
Securities Code 'PSC')

Acionistas¹ Shareholders¹

	Nº parcial Partial No.	Nº de ações No. shares	% Capital e direito de voto % Capital and voting rights
HNB - SGPS, SA		8.006.914	25.50%
Partbleu, Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA		3.180.444	10.13%
ES TECH VENTURES, SGPS, SA	1.792.144		
Banco Espírito Santo de Investimento, SA	66.929		
Elementos dos Órgãos Sociais Corporate Board Members	60		
Grupo Banco Espírito Santo, SA (termos do n.º 1 do Art.º 20 do CVM) (paragraph 1 Article 20 of PSC)		1.859.133	5.92%
Rogério dos Santos Carapuça		1.993.120	6.35%
Pedro Miguel Quinteiro Marques de Carvalho		2.279.012	7.26%
João Nuno da Silva Bento		699.799	2.23%
Fernando Fonseca Santos		1.575.020	5.02%
Fundo Santander Ações Portugal	1.413.967		
Fundo Santander PPA	138.786		
Santander Asset Management - Soc. Gestora de Fundos de Investimento Mobiliário, SA (termos do n.º 1 do Art.º 20 do CVM) (paragraph 1 Article 20 of PSC)		1.552.753	4.94%
IBIM2 Ltd		648.486	2.07%
Total		21.794.681	69.41%

¹ A participação de cada um destes Acionistas corresponde à última posição comunicada à Sociedade com referência a data anterior a 31 de dezembro de 2013.
¹ The shareholding of each of these Shareholders corresponds to the last position reported to the company until December 31, 2013.

Lista de transações de dirigentes

(Nos termos dos números 6 e 7 do artigo 14º do Regulamento da CMVM n.º 5/2010)

List of management transactions

(Under the terms of paragraphs 6 and 7 of Article 14º of the Portuguese Securities Market Commission - CMVM - Regulation n.º. 5/2010)

Dirigente Director	Transação Transaction	Data Date	Hora Time	Local Location	Nº Ações No Shares	Preço unitário (€) Price per share (€)
Paulo Jorge de Barros Pires Trigo	Aquisição Acquisition	04.04.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	12.396	3.65
Paulo Jorge de Barros Pires Trigo	Aquisição Acquisition	04.04.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	2.777	2.839
Paulo Jorge de Barros Pires Trigo	Aquisição Acquisition	04.04.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	3.691	2.719
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	11:46:41 AM	Euronext Lisbon	30.000	2.670
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	12:03:10 PM	Euronext Lisbon	82	2.670
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	12:03:10 PM	Euronext Lisbon	694	2.675
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	12:03:10 PM	Euronext Lisbon	30	2.683
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	3:11:01 PM	Euronext Lisbon	2.336	2.685
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	12:03:10 PM	Euronext Lisbon	1.000	2.688
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	12:03:10 PM	Euronext Lisbon	4.639	2.690
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	3:11:01 PM	Euronext Lisbon	5.000	2.695
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	12:03:10 PM	Euronext Lisbon	93.555	2.700
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	09.04.2013	3:11:01 PM	Euronext Lisbon	92.664	2.700
José Afonso Oom Ferreira de Sousa	Venda Disposal	22.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	2.514.996	3.00
Luís Paulo Cardoso Salvado	Venda Disposal	22.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	2.079.591	3.00
João Nuno da Silva Bento	Venda Disposal	22.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	1.200.000	3.00
Álvaro José da Silva Ferreira	Venda Disposal	22.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	1.749.073	3.00
HNB - SGPS, SA	Aquisição Acquisition	22.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	2.514.996	3.00
HNB - SGPS, SA	Aquisição Acquisition	22.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	2.079.591	3.00
HNB - SGPS, SA	Aquisição Acquisition	22.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	1.200.000	3.00
HNB - SGPS, SA	Aquisição Acquisition	22.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	1.749.073	3.00
Luís Paulo Cardoso Salvado	Aquisição Acquisition	27.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	27.201	2.837
Álvaro José da Silva Ferreira	Aquisição Acquisition	27.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	27.201	2.837
José Afonso Oom Ferreira de Sousa	Aquisição Acquisition	27.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	5.440	2.837
Luís Paulo Cardoso Salvado	Venda Disposal	28.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	13.600	3.00
Álvaro José da Silva Ferreira	Venda Disposal	28.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	13.600	3.00
José Afonso Oom Ferreira de Sousa	Venda Disposal	28.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	2.720	3.00
HNB - SGPS, SA	Aquisição Acquisition	28.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	13.600	3.00
HNB - SGPS, SA	Aquisição Acquisition	28.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	13.600	3.00
HNB - SGPS, SA	Aquisição Acquisition	28.05.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	2.720	3.00
Rogério dos Santos Carapuça	Aquisição Acquisition	21.06.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	108.333	2.470
Pedro Miguel Quinteiro Marques de Carvalho	Aquisição Acquisition	21.06.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	108.333	2.470
HNB - SGPS, SA	Aquisição Acquisition	21.06.2013	-	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	433.334	2.470
Total					16.105.866	

Transações de ações próprias

(Nos termos da alínea d) do n.º 5 do artigo 66º do Código das Sociedades Comerciais)

Own shares transactions

(Under the terms of section d) of paragraph 5 of Article 66º of the Portuguese Commercial Companies Code)

Transação Transaction	Data Date	Local Location	Nº Ações No Shares	Preço unitário (€) Price per share (€)
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	5.493	3.78
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	1.231	2.839
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	1.831	3.78
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	410	2.839
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	4.348	3.78
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	974	2.839
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	4.348	3.78
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	974	2.839
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	348	3.78
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	78	2.839
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	12.396	3.65
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	2.777	2.839
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	6.198	3.65
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	1.389	2.839
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	6.779	2.719
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	4.696	2.719
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	5.452	2.719
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	21.520	2.719
Cedência Transfer	04.04.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	3.691	2.719
Cedência Transfer	27.05.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	27.201	2.837
Cedência Transfer	27.05.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	27.201	2.837
Cedência Transfer	27.05.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	5.440	2.837
Cedência Transfer	03.09.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	6.198	3.65
Cedência Transfer	03.09.2013	Fora de Mercado Regulamentado Over-the-Counter	1.389	2.839
Total			152.362	

Em 31 de dezembro de 2012, a Novabase S.G.P.S. detinha em carteira 742.316 ações próprias, representativas de cerca de 2,36% do seu capital social.

Durante o ano de 2013, a empresa cedeu 152.362 ações próprias a um preço líquido médio de 3,04 Euros, sendo que 50.382 ações próprias foram utilizadas na liquidação de aquisições a interesses que não controlam, 42.138 ações próprias como prémios a colaboradores e 59.842 ações próprias na liquidação das opções exercidas no âmbito do Plano de Opções de Atribuição de Ações em vigor.

Em 31 de dezembro de 2013, a Novabase S.G.P.S. detinha em carteira 589.954 ações próprias, representativas de cerca de 1,88% do seu capital social.

At 31 December 2012, Novabase S.G.P.S. held 742,316 own shares, representing 2.36% of its share capital.

During 2013, the company transferred 152,362 own shares at the average net price of 3.04 Euros, 50,382 of which were used in the settlement of acquisitions to non-controlling interests, 42,138 as bonuses to employees and 59,842 in the settlement of the exercised options under the terms of the Stock Options Plan in force.

At 31 December 2013, Novabase S.G.P.S. held 589,954 own shares, representing 1.88% of its share capital.



Demonstrações Financeiras Financial Statements

Demonstração da Posição Financeira Consolidada Consolidated Statement of Financial Position



	Milhares de Euros Thousand of Euros	31.12.13	31.12.12
Ativo Assets			
Ativos Não Correntes Non-Current Assets			
Ativos fixos tangíveis Property, plant and equipment		6.120	7.101
Ativos intangíveis Intangible assets		32.095	31.660
Investimentos em empresas associadas Investments in associates		961	855
Ativos financeiros ao justo valor através de resultados Other financial assets at fair value through profit or loss		1.256	1.731
Ativos por impostos diferidos Deferred income tax assets		14.901	12.249
Outros ativos não correntes Other non-current assets		4.868	-
Total de Ativos Não Correntes Total Non-Current Assets		60.201	53.596
Ativos Correntes Current Assets			
Inventários Inventories		8.925	4.474
Clientes e outras contas a receber Trade and other receivables		87.975	92.489
Acréscimos de proveitos Accrued income		12.421	10.035
Imposto sobre o rendimento a receber Income tax receivable		2.236	2.057
Instrumentos financeiros derivados Derivative financial instruments		514	216
Outros ativos correntes Other current assets		4.470	5.782
Ativos financeiros detidos para negociação Financial assets held for trading		5.015	9.855
Caixa e equivalentes a caixa Cash and cash equivalents		32.942	40.452
Total de Ativos Correntes Total Current Assets		154.498	165.360
Ativos operações descontinuadas Assets for discontinued operations		-	-
Total do Ativo Total Assets		214.699	218.956



	Milhares de Euros Thousand of Euros	31.12.13	31.12.12
Capitais Próprios Equity			
Capital social Share capital		15.701	15.701
Ações próprias Treasury shares		(295)	(371)
Prémios de emissão Share premium		43.560	43.560
Reservas e resultados acumulados Reserves and retained earnings		23.756	33.481
Resultado líquido Profit for the year		7.510	7.906
Total dos Cap. Próp. Atrib. aos Acionistas Total Equity Atrib. To Owners of the Parent		90.232	100.277
Interesses que não controlam Non-controlling interests		11.522	10.613
Total dos Capitais Próprios Total Equity		101.754	110.890
Passivo Liabilities			
Passivos Não Correntes Non-Current Liabilities			
Empréstimos Borrowings		14.031	11.287
Provisões Provisions		4.386	2.436
Passivos por impostos diferidos Deferred income tax liabilities		100	100
Outros passivos não correntes Other non-current liabilities		70	70
Total de Passivos Não Correntes Total Non-Current Liabilities		18.587	13.893
Passivos Correntes Current Liabilities			
Empréstimos Borrowings		7.353	5.246
Fornecedores e outras contas a pagar Trade and other payables		61.764	59.755
Imposto sobre o rendimento a pagar Income tax payable		89	916
Instrumentos financeiros derivados Derivative financial instruments		77	34
Proveitos diferidos e outros passivos correntes Deferred income and other current liabilities		24.755	27.902
Total de Passivos Correntes Total Current Liabilities		94.038	93.853
Passivos operações descontinuadas Liabilities for discontinued operations		320	320
Total do Passivo Total Liabilities		112.945	108.066
Total dos Capitais Próprios e Passivo Total Equity and Liabilities		214.699	218.956

Demonstração Consolidada dos Resultados e Outro Rendimento Integral
Consolidated Statement of Profit and Loss and Other Comprehensive Income

	Milhares de Euros Thousand of Euros	31.12.13 (12M*)	31.12.12 (12M*)
Vendas Sales		78.282	74.280
Prestação de serviços Services rendered		138.548	137.795
Custo das vendas Cost of sales		(67.165)	(65.126)
Fornecimentos e serviços externos External supplies and services		(54.441)	(52.228)
Gastos com o pessoal Employee benefit expense		(79.808)	(75.936)
Outros ganhos e perdas líquidos Other gains/(losses) - net		(556)	(725)
Amortizações e depreciações Depreciation and amortisation		(5.731)	(5.757)
Resultados Operacionais Operating Profit		9.129	12.303
Proveitos financeiros Finance income		3.253	4.731
Custos financeiros Finance costs		(3.900)	(4.721)
Perdas em associadas Share of post tax loss of associates		73	(176)
Resultados Antes de Impostos Profit Before Income Tax		8.555	12.137
Imposto sobre o rendimento Income tax expense		693	(2.376)
Resultado Líquido Profit for the Year		9.248	9.761
Outro rendimento integral no exercício Other comprehensive income for the year		-	-
Rendimento Integral Total no Exercício Total Comprehensive Income for the Year		9.248	9.761

	Milhares de Euros Thousand of Euros	31.12.13 (12M*)	31.12.12 (12M*)
Resultado Líquido Atribuível a: Profit Attributable to:			
Acionistas Owners of the parent		7.510	7.906
Interesses que não controlam Non-controlling interests		1.738	1.855
		9.248	9.761
Rendimento Integral Atribuível a: Total Comprehensive Income Attributable to:			
Acionistas Owners of the parent		7.510	7.906
Interesses que não controlam Non-controlling interests		1.738	1.855
		9.248	9.761
Resultado por ação atribuível aos acionistas (€ por ação) Earnings per share attributable to owners of the parent (Euros per share)			
Resultado por ação básico Basic earnings per share		0.24 Euros	0.26 Euros
Resultado por ação diluído Diluted earnings per share		0.24 Euros	0.26 Euros

12M* - período de 12 meses findo em

12M* - period of 12 months ended



**Parecer da Comissão
de Auditoria e Certificação
Legal das Contas
Opinion of the Audit
Committee and Statutory
Audit Report**



Comissão de Auditoria

Parecer da Comissão de Auditoria Sobre a Informação Financeira Consolidada

Senhores Acionistas,

Nos termos da lei, do mandato que nos foi conferido pelos Senhores Acionistas e conforme previsto na alínea g) do artigo 423º- F do Código das Sociedades Comerciais e no n.º 1 do artigo 508º- D do mesmo Código, apresentamos sucinto relato da atividade fiscalizadora desenvolvida e damos Parecer sobre o Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras Consolidadas apresentados pelo Conselho de Administração da Novabase S.G.P.S., S.A. relativamente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013.

Ao longo do ano de 2013 esta comissão realizou 10 reuniões formais, bem como diversas reuniões informais, tendo procedido à fiscalização:

- da Administração da Sociedade, seja no tocante à observância do cumprimento da lei, do contrato de sociedade e demais regulamentação em vigor, seja no tocante à sua atividade de gestão, às políticas prosseguidas e à conduta transparente, rigorosa e credível;
- da eficácia dos sistemas de gestão de riscos, e das ações de controlo interno e de auditoria interna; e
- dos mecanismos, procedimentos e ações desenvolvidos na preparação e divulgação de informação financeira, assim como na revisão da exatidão dos documentos de prestação de contas e das principais políticas contabilísticas adotadas pela Sociedade, por forma a assegurar que os mesmos correspondem a uma correta avaliação da posição financeira e dos seus resultados.

No âmbito das competências que nos foram conferidas verificámos que:



Comissão de Auditoria

- o relatório consolidado de gestão evidência de forma correta, clara e completa os aspetos mais significativos da evolução dos negócios e da situação patrimonial da Sociedade; igualmente, encontram-se devidamente identificados todos os riscos existentes, quer aqueles de natureza operacional, quer aqueles de natureza financeira; e
- as demonstrações financeiras consolidadas e o respetivo anexo dão uma imagem verdadeira e apropriada da situação financeira da Sociedade.

Nestes termos, tendo em consideração as informações recebidas do Conselho de Administração e dos diversos Departamentos da sociedade, bem como, as conclusões constantes da Certificação Legal das Contas com as quais se concorda, somos do parecer que:

- seja aprovado o Relatório de Gestão;
- sejam aprovadas as Demonstrações Financeiras Consolidadas.

Lisboa, 27 de março de 2014

A Comissão de Auditoria

Luis Mira Amaral (Presidente)

Manuel Alves Monteiro (Vogal)

João Luís Duque (Vogal)



Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a Informação Financeira Consolidada

Introdução

1 Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório de gestão e nas demonstrações financeiras consolidadas anexas da Novabase, SGPS, SA., as quais compreendem a Demonstração da posição financeira consolidada em 31 de dezembro de 2013, (que evidencia um total de 214.699 milhares de euros e um total de capital próprio de 101.754 milhares de euros, o qual inclui interesses que não controlam de 11.522 milhares de euros e um resultado líquido de 7.510 milhares de euros), a Demonstração consolidada dos resultados e outro rendimento integral, a Demonstração de alterações aos capitais próprios consolidados e a Demonstração dos fluxos de caixa consolidados do exercício findo naquela data, e o correspondente Anexo.

Responsabilidades

2 É da responsabilidade do Conselho de Administração da Empresa (i) a preparação do Relatório de gestão e de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação, o resultado consolidado e o rendimento integral consolidado das suas operações, as alterações aos capitais próprios consolidados e os fluxos de caixa consolidados; (ii) que a informação financeira histórica seja preparada em conformidade com as normas internacionais de relato financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia e que seja completa, verdadeira, atual, clara, objetiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários; (iii) a adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados; (iv) a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados; e (v) a divulgação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a atividade do conjunto das empresas incluídas na consolidação, a sua posição financeira ou resultados.

3 A nossa responsabilidade consiste em verificar a informação financeira contida nos documentos de prestação de contas acima referidos, designadamente sobre se é completa, verdadeira, atual, clara, objetiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso exame.

Âmbito

4 O exame a que procedemos foi efetuado de acordo com as Normas Técnicas e as Diretrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objetivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas não contêm distorções materialmente relevantes. Para tanto o referido exame incluiu: (i) a verificação de as demonstrações financeiras das empresas incluídas na consolidação terem sido apropriadamente examinadas e, para os casos significativos em que o não tenham sido, a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações nelas constantes e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação; (ii) a verificação das operações de consolidação e da aplicação do método da equivalência patrimonial; (iii) a apreciação sobre se são adequadas as políticas

*PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.
Sede: Palácio Sottomayor, Rua Sousa Martins, 1 - 3º, 1069-316 Lisboa, Portugal
Tel +351 213 599 000, Fax +351 213 599 999, www.pwc.pt
Matriculada na CRC sob o NUPC 506 628 752, Capital Social Euros 314.000
Inscrita na lista das Sociedades de Revisores Oficiais de Contas sob o nº 183 e na CMVM sob o nº 9077*

PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. pertence à rede de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente.

contabilísticas adotadas e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias; (iv) a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade; (v) a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas; e (vi) a apreciação se a informação financeira consolidada é completa, verdadeira, atual, clara, objetiva e lícita.

5 O nosso exame abrangeu ainda a verificação da concordância da informação constante do Relatório de gestão com os restantes documentos de prestação de contas, bem como as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451º do Código das Sociedades Comerciais.

6 Entendemos que o exame efetuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

Opinião

7 Em nossa opinião, as referidas demonstrações financeiras consolidadas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada da Novabase, SGPS, SA. em 31 de dezembro de 2013, o resultado consolidado e o rendimento integral consolidado das suas operações, as alterações aos capitais próprios consolidados e os fluxos consolidados de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia e a informação nelas constante é completa, verdadeira, atual, clara, objetiva e lícita.

Relato sobre outros requisitos legais

8 É também nossa opinião que a informação constante do Relatório de gestão é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas do exercício e o Relatório do governo das sociedades inclui os elementos exigíveis nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários.

27 de março de 2014

PricewaterhouseCoopers & Associados
- Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.
Inscrita na Comissão de Valores Mobiliários sob o nº 9077
representada por:

Jorge Manuel Santos Costa, R.O.C.



Audit Committee

Opinion of the Audit Committee on the Consolidated Financial Information

Dear Shareholders,

Pursuant to the law, the mandate from our shareholders and the provisions of Article 423-F, Item g) of the Portuguese Company Code and nº of Article 508-D of the same code, we now present a brief summary of our supervisory activities, together with our opinion on the Annual Report and Consolidated Financial Statements presented by the Novabase SGPS, SA Board of Directors for the year ending 31 December 2013.

Over the course of the period ended December 31, 2013, the Audit Committee held 10 formal meetings and several informal meetings to supervise the following:

- Company management, in terms of compliance with the law, the memorandum of association and other regulations in force, as well as in relation to management activities, policies pursued and the transparency, diligence and credibility of conduct;
- The efficacy of risk management systems and internal control and auditing activities; and
- Mechanisms, procedures and activities employed in preparing and disclosing financial information and reviewing the accuracy of the accounting documentation and accounting policies used by the Company, to ensure that these entail an accurate assessment of the Company's financial status and results.



Audit Committee

Under the powers given to us, we have confirmed that:

- The Consolidated Annual Report accurately, clearly and fully reflects the most significant aspects of the Company's business and financial situation; similarly, all existing risks of both an operational and financial nature have been duly identified; and
- The Consolidated Financial Statements and corresponding Annex truly and fairly reflect the Company's financial situation.

Therefore, in light of the information received from the Board of Directors and the Company's various departments, together with the conclusions of the Statutory Auditors Report of the Limited Review Report which deserved our agreement, it is our opinion that:

- The Annual Report be approved;
- The Consolidated Financial Statements be approved.

Lisbon, March 27th 2014

The Audit Committee

Luis Mira Amaral (Chairman)

Manuel Alves Monteiro (Member)



Audit Report for Statutory and Stock Exchange Regulatory Purposes on the Consolidated Financial Information

(Free translation from the original in Portuguese)

Introduction

1 As required by law, we present the Audit Report for Statutory and Stock Exchange Regulatory Purposes on the financial information included in the Directors' Report and in the attached consolidated financial statements of Novabase, SGPS, SA., comprising the consolidated statement of financial position as at December 31, 2013, (which shows total assets of Euros 214.699 thousand and total shareholder's equity of Euros 101.754 thousand including non-controlling interests of Euros 11.522 thousand and a net profit of Euros 7.510 thousand), the consolidated statement of profit and loss and other comprehensive income, the consolidated statement of changes in equity and the consolidated statement of cash flows for the year then ended, and the corresponding notes to the accounts.

Responsibilities

2 It is the responsibility of the Company's Board of Directors (i) to prepare the Directors' Report and the consolidated financial statements which present fairly, in all material respects, the financial position of the Company and its subsidiaries, the consolidated results and the consolidated comprehensive income of their operations, the changes in consolidated equity and the consolidated cash flows; (ii) to prepare historic financial information in accordance with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union and which is complete, true, up-to-date, clear, objective and lawful, as required by the Portuguese Securities Market Code; (iii) to adopt appropriate accounting policies and criteria; (iv) to maintain appropriate systems of internal control; and (v) to disclose any significant matters which have influenced the activity, financial position or results of the Company and its subsidiaries.

3 Our responsibility is to verify the financial information included in the financial statements referred to above, namely as to whether it is complete, true, up-to-date, clear, objective and lawful, as required by the Portuguese Securities Market Code, for the purpose of issuing an independent and professional report based on our audit.

Scope

4 We conducted our audit in accordance with the Standards and Technical Recommendations issued by the Institute of Statutory Auditors which require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements are free from material misstatement. Accordingly, our audit included: (i) verification that the Company and its subsidiaries' financial statements have been appropriately examined and, for the cases where such an audit was not carried out, verification, on a sample basis, of the evidence supporting the amounts and disclosures in the consolidated financial statements and assessing the reasonableness of the estimates, based on the judgements and criteria of the Board of Directors used in the preparation of the consolidated financial statements; (ii) verification of the consolidation operations and the utilization of the equity method; (iii) assessing the appropriateness of the accounting principles used and their

*PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.
Sede: Palácio Sottomayor, Rua Sousa Martins, 1 - 3º, 1069-316 Lisboa, Portugal
Tel +351 213 599 000, Fax +351 213 599 999, www.pwc.pt
Matriculada na CRC sob o NUPC 506 628 752, Capital Social Euros 314.000
Inscrita na lista das Sociedades de Revisores Oficiais de Contas sob o nº 183 e na CMVM sob o nº 9077*

PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda. pertence à rede de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente.

disclosure, as applicable; (iv) assessing the applicability of the going concern basis of accounting; (v) assessing the overall presentation of the consolidated financial statements; and (vi) assessing the completeness, truthfulness, accuracy, clarity, objectivity and lawfulness of the consolidated financial information.

5 Our audit also covered the verification that the information included in the Directors' Report is consistent with the financial statements as well as the verification set forth in paragraphs 4 and 5 of Article 451º of the Companies Code.

6 We believe that our audit provides a reasonable basis for our opinion.

Opinion

7 In our opinion, the consolidated financial statements referred to above, present fairly in all material respects, the consolidated financial position of Novabase, SGPS, SA. as at December 31, 2013, the consolidated results and the consolidated comprehensive income of its operations, the changes in consolidated equity and the consolidated cash flows for the year then ended, in accordance with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union and the information included is complete, true, up-to-date, clear, objective and lawful.

Report on other legal requirements

8 It is also our opinion that the information included in the Directors' Report is consistent with the consolidated financial statements for the year and that the Corporate Governance Report includes the information required under Article 245-A of the Portuguese Securities Market Code.

March 27, 2014

PricewaterhouseCoopers & Associados
- Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.
Registered in the Comissão do Mercado de Valores Mobiliários with no. 9077
represented by:

Jorge Manuel Santos Costa, R.O.C.

Turnover

216.8 M€

International presence

+40
countries

I&D

7.8 M€

+20000
employees

Coordenação Coordinated by
Novabase Marketing & Communication

Design
Musse Ecodesign





novabase.pt