

Iniciado o ponto 3.º da ordem de trabalhos, a presidente da mesa da assembleia geral leu a proposta apresentada pelo representante da accionista Interlog — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S. A.:

### Proposta

Propõe-se que se delibere conferir um voto de louvor e de confiança aos órgãos de administração e fiscalização da sociedade.

Admitida a proposta, como ninguém quisesse usar da palavra e posta à votação, foi a mesma aprovada por unanimidade.

Proclamado o resultado da votação, foi encerrado o ponto 3.º e aberto o ponto 4.º, tendo a presidente da mesa lido a seguinte proposta apresentada pelo representante da accionista Interlog — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S. A.

Propõe-se que:

A) Sejam eleitos para o biénio 1995-1996, para revisor oficial de contas efectivo e revisor oficial de contas suplente da sociedade:

Boto, Amorim & Associados — Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, representada por José Luís dos Santos Lima Amorim, revisor oficial de contas efectivo;

Boto, Amorim & Associados — Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, representada por Hermínio António Paulos Afonso, revisor oficial de contas suplente.

B) Atendendo a que o representante da sociedade Promotora de Informaciones, S. A., no conselho geral, D. Juan Luis Cebrian, renunciou ao cargo que desempenhava, seja designado para o conselho geral da sociedade D. Miguel Satrustegui Gil-Delgado, em representação daquela sociedade.

Como nenhum accionista quisesse usar da palavra, a presidente da mesa pôs a proposta em votação, tendo a mesma sido aprovada por unanimidade.

Proclamado o resultado da votação, como nenhum outro assunto houvesse a tratar foi encerrada a sessão, dela se lavrando a presente acta que, depois de lida, vai ser assinada pelos membros da mesa em sinal de conformidade.

(Sem assinaturas.)

3000218213

## IBERSOL — SGPS, S. A.

Conservatória do Registo Comercial do Porto (2.ª Secção). Matrícula n.º 51 117; identificação de pessoa colectiva n.º 501669477; números e data das apresentações: 3660 e 3661/31 de Agosto de 2004.

Certifico que foram apresentados os documentos de prestação de contas do ano de 2003, individuais e consolidadas, referentes à sociedade em epígrafe.

Está conforme.

Conservatória do Registo Comercial do Porto (2.ª Secção), 30 de Dezembro de 2004. — A Ajudante, (Assinatura ilegível.)

## Relatório e contas de 2004

### Relatório do conselho de administração

Em conformidade com o disposto nos estatutos e nos termos das disposições legais aplicáveis, submetemos à apreciação dos accionistas da Ibersol — SGPS, S. A., sociedade aberta, com o capital subscrito e totalmente realizado de 20 000 000 de euros, com sede no Porto e matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o n.º 51 117, o relatório de gestão, o balanço e as demonstrações dos resultados consolidados, a demonstração dos fluxos de caixa e o anexo às contas referentes ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2003.

#### A envolvente económica

As estimativas publicadas por diferentes entidades apontam para que o produto interno bruto (PIB) português, a preços constantes,

tenha apresentado, em 2003, uma redução de cerca de 1,5%, o que corresponde a uma substancial; desaceleração da actividade económica em relação ao ano de 2002, em que o PIB cresceu 0,4%. A contracção económica afectou de uma forma generalizada todos os sectores de actividade, podendo afirmar-se que o comportamento da economia se caracterizou por uma recessão mais acentuada e prolongada do que se havia previsto.

Nas restantes economias da zona do euro — destino de cerca de dois terços do comércio externo português — o crescimento no 4.º trimestre de 2003 poderá ter-se aproximado já da taxa de crescimento potencial, indiciando a retoma A da economia europeia.

Ao nível mundial, o ano de 2003 evidenciou alguns sinais de recuperação, especialmente sentidos nos Estados Unidos da América.

Apesar dos sintomas de melhoria gradual do contexto internacional, a procura externa não conseguiu assumir o papel de motor do crescimento da economia portuguesa, pelo que a crise se alargou e a taxa de desemprego atingiu o seu nível mais elevado desde 1997.

Como consequência, o consumo privado diminuiu cerca de 0,75%, acompanhando a queda do rendimento disponível das famílias, cujo elevado nível de endividamento obriga a reduções no consumo e investimento.

O investimento das empresas foi negativo, o que também contribuiu para a redução de cerca de 3% na procura interna, mitigada pelo aumento de 2,75% nas exportações.

A taxa de inflação, medida pela variação média anual do índice harmonizado de preços no consumidor (IHPC), fixou-se em 3,3%, quase no limite superior do intervalo de projecção estimado. Apenas há alguns meses atrás esperava-se uma descida da inflação, em face da contenção salarial, do excesso de oferta e do efeito benéfico, no preço de alguns produtos importados, da valorização do euro face ao dólar. No entanto tal não ocorreu, fundamentalmente porquanto se verificaram: (i) níveis de preços do petróleo mais altos do que os anteriormente assumidos; (ii) aumentos anormais dos preços de alguns bens alimentares na sequência das condições climáticas adversas verificadas no verão passado, (iii) resistências inesperadas à desaceleração dos preços de alguns serviços.

As taxas de juro nominais do mercado monetário baixaram, em Junho de 2003, para os níveis que se verificavam há 50 anos.

Para 2004, as perspectivas avançadas pelo Banco de Portugal apontam para uma recuperação moderada da actividade económica. O processo de ajustamento iniciado em 2000 deverá continuar a condicionar o crescimento no horizonte do exercício, prevendo-se um aumento da taxa de desemprego, com efeitos moderadores sobre o crescimento nominal dos salários.

O desequilíbrio nas contas públicas, exigindo uma redução real nas despesas, traduz-se em variações negativas do consumo e do investimento públicos. Por outro lado, os actuais níveis de endividamento dos particulares e das empresas deverão continuar a constituir um factor limitativo do crescimento da procura interna privada. Deste modo, a projecção para 2004 aponta para um crescimento do PIB que se deverá situar no intervalo entre 0% e 1,5%.

No que respeita à evolução da inflação, projecta-se uma desaceleração da taxa de crescimento dos preços, estimando-se a variação média anual do IHPC se situe entre 2% e 3%. O perfil descendente da inflação ao longo de 2004 poderá ser temporariamente interrompido a partir de Maio, devido à possível subida dos preços de alguns serviços que possam ser afectados pelos efeitos da realização do Campeonato da Europa de Futebol.

As projecções do Eurosistema apontam para uma aceleração da actividade económica na área do euro, devendo o PIB crescer a uma taxa que se deverá fixar entre 1,1% e 2,1%.

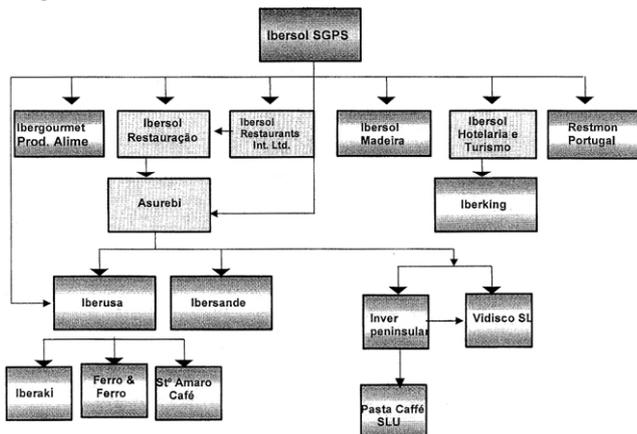
Este enquadramento externo poderá propiciar uma aceleração da procura externa relevante para a economia portuguesa, de 2,5% para cerca de 5% em 2004, que estará subjacente ao papel predominante desempenhado pelas exportações na projectada recuperação da actividade económica portuguesa.

A projecção de crescimento económico para 2004 estará todavia condicionada pela inexistência de novos focos de insegurança e pela melhoria dos índices de confiança dos agentes económicos — cuja evolução não é ainda segura — o que é de algum modo confirmado pela resistência dos bancos centrais em aumentar as taxas de juro. Consequentemente é previsível que a confirmar-se uma retoma sustentada o respectivo horizonte não deverá verificar-se antes da parte final do 2.º semestre do exercício, no que a Portugal concerne.

#### O portfólio

A Ibersol — SGPS, S. A., no termo do exercício, detinha um conjunto de participações em sociedades que se dedicam fundamentalmen-

te ao negócio da restauração, sendo a actual árvore de participações a seguinte:



A Ibersol — SGPS detém, portanto, directa e indirectamente, participações nas seguintes empresas:

Iberusa Hotelaria e Restauração, S. A., com o capital social de 90 000 euros, que explora a generalidade das unidades que integram as insígnias Pizza Hut, KFC, Pasta Caffé, Quiosques, Cafetarias e Ó Kilo;

Ibersande Restauração, S. A., com o capital social de 2 000 000 de euros, que explora a marca Pans;

Ibersol Restauração, S. A., com o capital social de 150 000 euros, que concentra a estrutura central afectá à prestação de serviços aos negócios;

Santo Amaro Café, S. A., com o capital social de 50 000 euros, que explora a Friday's e ainda as unidades Pizza Hut, Pasta Caffé e Ó Kilo situados nos Fóruns Almada e Montijo;

Ibersol Madeira Restauração, S. A., com o capital social de 50 000 euros, que explora a Pizza Hut sedeada no Funchal;

Ibersol — Hotelaria e Turismo, S. A., com o capital social de 170 645 euros, que actuou, até ao termo do exercício como central de compras e de logística para os restaurantes do Grupo;

Iberking Restauração, S. A., com o capital social de 1 000 000 de euros, que explora a marca Burger King e alguns restaurantes que operam outras marcas fundamentalmente sedeados no Parque Nascente, no Porto e no Parque do Atlântico, nos Açores;

Iberaki Restauração, S. A., com o capital social de 50 000 euros, que explora a marca Pap'Aki;

Restmon (Portugal) — Gestão e Exploração de Franquias, L.da, com capital social de 65 000 euros, que explora a marca Cantina Mariachi;

Vidisco, S. L., com o capital social de 8 544 474 euros, que explora a marca Pizza Móvil;

Pasta Caffé, S. L. U., com o capital social de 3006 euros, que explora a marca Pasta Caffé em Espanha;

Inverpeninsular, S. L., com o capital social de 60 102 euros, que concentra participações detidas nas sociedades espanholas.

Ibergourmet — Produtos Alimentares, com o capital social de 50 000 euros, que opera a unidade de produção central;

Ferro & Ferro, L.da, com o capital social de 39 904 euros, que explora a unidade Pizza Hut de Setúbal.

Com o objectivo de simplificar a árvore de participações, durante o exercício, a Novo Moderno, S. A., que explorava a Pizza Hut situada em Espinho e a Gelcatarina — Gelataria e Pastelaria, L.da, que explorava a marca Bocatta, fundiram-se por incorporação, respectivamente na Iberusa e na Ibersande.

No termo do exercício, as sociedades do Grupo que exploram restaurantes procederam à constituição da Iberusa, ACE, que passará a actuar como central de compras e de logística e a assegurar o aprovisionamento dos respectivos restaurantes em matérias-primas e serviços.

As acções representativas do capital social da Ibersande são detidas pela Asurebi (80%) e pela Pansfood (Grupo Agrolimen) (20%). Na Vidisco e na Iberaki as participações detidas são de, respectivamente, 56% e 85%, enquanto as acções da Restmon são detidas pela Ibersol — SGPS (60%) e pela Restmon (Grupo Restmon SL) (40%).

Em todas as demais participadas, a Ibersol — SGPS, detém directa ou indirectamente uma participação equivalente à totalidade do capital social.

**A estratégia**

**A consolidação em Portugal e a penetração no mercado espanhol**

A Ibersol definiu como objectivo liderar o negócio da restauração comercial em Portugal, ter uma quota relevante no mercado espa-

nhol e atingir, a longo prazo, uma dimensão que a colocasse entre as mais importantes empresas europeias do sector.

De facto, em Portugal, a uma oferta limitada — quando aferida por padrões internacionais — correspondia uma procura que se adivinhava não só crescente como mais exigente.

Em consequência, elencámos os que nos pareceram ser os mais importantes segmentos de mercado onde pensámos que se concentraria a procura futura.

Para cada um deles, seleccionamos os produtos e as marcas que se nos afiguravam mais ajustados à obtenção de uma, posição relevante em cada um daqueles segmentos.

Esta estratégia talvez tenha limitado um mais rápido desenvolvimento de um ou outro segmento mas permitiu que hoje possamos retirar as vantagens que ambicionávamos: diminuição do espaço de intervenção da concorrência e do risco de concentração num único segmento, equilíbrio nas relações com os nossos parceiros e criação das condições que nos permitirão atingir uma massa crítica suficiente para poder aspirar a ter uma posição relevante na Península Ibérica.

Concretizando estas directrizes, temos vindo a consolidar a nossa presença no mercado português tendo atingido, no *home base*, uma massa crítica mínima que nos permitiu já iniciar a penetração no mercado espanhol.

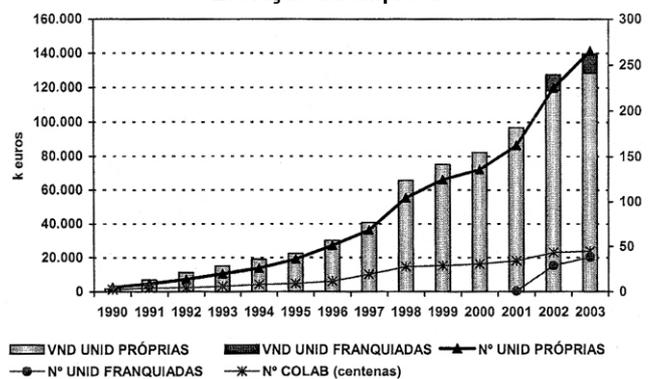
Por outro lado, mantivemos a nossa aposta no desenvolvimento e expansão das multímarcas. De facto, cremos que a evolução do mercado e a realidade do Grupo determinarão que uma boa parte do desenvolvimento futuro dos nossos negócios se efectue em espaços em que estarão presentes várias marcas em simultâneo. Depois da evolução da marca única para a multímarca, entendida como a gestão autonomizada de várias marcas, continuamos a deparar-nos com um novo desafio: a gestão integrada das multímarcas, ou seja, a gestão de unidades em que coabitam várias marcas, o que vai determinar o desenvolvimento de novas competências: para além da gestão de cada marca, surge a necessidade de gerir os negócios numa perspectiva global.

No exercício transacto, a Ibersol desenvolveu a sua actividade em diferentes segmentos através das seguintes marcas: Pizza Hut, Ó kilo, Pasta Caffé, Pap'Aki, Cantina Mariachi, KFC, Burger King, Pans&C., Bocatta, Café Sô, Iber, TGI Fridays e Pizza Móvil.

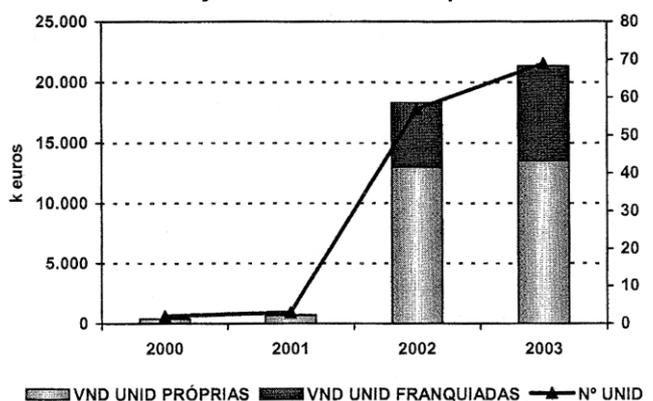
**A actividade no exercício**

Apesar do Grupo só existir a partir de 1995, desde 1990 o negócio de restauração vem, ano após ano, a crescer sustentadamente, quer em número de unidades, quer em volume de negócios e em número de colaboradores.

**Evolução da empresa**



**Evolução do mercado em Espanha**



No termo do exercício de 2003, o Grupo Ibersol operava 303 unidades nos diferentes conceitos, sendo 265 de exploração própria e 38 em regime de franquia. Deste universo, 69 estão sediadas em Espanha, repartindo-se por 40 estabelecimentos próprios e 29 franquizados. As vendas de todas elas ascendem a 134,9 milhões de euros.

Em simultâneo, o número de colaboradores tem crescido proporcionalmente. No final do exercício o Grupo empregava cerca de 3900 colaboradores em Portugal, o que o situa entre os principais empregadores do país, e cerca de 600 em Espanha.

Este crescimento intenso e acelerado obriga a repensar permanentemente a organização mais adequada ao estado dos negócios e à sua evolução previsível, de forma a garantir que os valores fundamentais em que se pretende ver assente a cultura da empresa sejam não só implantados como vividos no dia a dia.

Conscientes desta realidade, no sentido de fortalecer a cultura do grupo e o seu conjunto de valores, continuaram a ser promovidas, ao longo do exercício, jornadas de formação que visaram aumentar a sua vivência e a melhoria dos comportamentos.

A Ibersol tem colaboradores muito jovens que encontram, no seio das sociedades do Grupo, os seus primeiros empregos. Muitos aprendem o negócio, adaptam-se à sua dinâmica e decidem fazer uma carreira entre nós. Outros optam por escolher caminhos diferentes, mais consentâneos com as suas expectativas. Uns e outros beneficiam da extraordinária escola de formação que é uma empresa de restauração moderna.

Os que se mantêm connosco sabem que vão acedendo a níveis de formação que lhes permitirão progredir rapidamente nas suas carreiras e atingir níveis elevados na hierarquia do Grupo.

Por outro lado, operamos há alguns anos — 14 — num sector que sofreu e vai continuar a sofrer profundas alterações nos próximos anos, incluindo concentrações pan-europeias, à semelhança do que vem ocorrendo noutras actividades.

Com efeito, cremos que, em simultâneo, iremos assistir a um crescimento global do mercado por efeito de profundas mutações nos hábitos dos consumidores — que tenderão não só a tomar refeições fora do seu domicílio em maior número de ocasiões, como a adquiri-las mais frequentemente já preparadas, semipreparadas, em *take away* ou em serviço ao domicílio — e, ainda, a uma progressiva substituição de formas tradicionais de funcionamento — restaurantes explorados por independentes em que a marca não é um sinal distintivo e em que a produção é muito dependente das qualidades pessoais de alguns — por outras, em que as unidades estarão integradas em cadeias que utilizarão uma mesma marca e funcionarão de forma mais standardizada e especializada.

A fim de beneficiar desta oportunidade, procuraremos continuar a estruturar o Grupo de forma a torná-lo numa *learning company* que tenha o cliente como o centro das suas atenções, gerida profissionalmente num ambiente de permanente abertura à inovação e ao conhecimento. Cremos que, desta forma, o Grupo manterá uma importante capacidade de crescimento sustentado e atingirá o desiderato de conquistar uma presença significativa no mercado ibérico e de liderar a prazo o mercado da restauração em Portugal.

Neste enquadramento, continuaremos a privilegiar a tomada de decisões que permitam a satisfação dos objectivos que elegemos para o médio e longo prazos, sem descuidar as preocupações ditadas pelas necessidades de curto prazo.

Ao longo do exercício continuamos a prestar particular atenção a alguns processos e funções que elegemos como prioritários, tendo em consideração os objectivos a que nos propusemos: recursos humanos, sistemas de informação, qualidade, compras e logística.

### Recursos humanos

A aposta do Grupo Ibersol na expansão de novas unidades, aliada ao desenvolvimento de conceitos inovadores de restauração, tem exigido da área de recursos humanos uma adequação permanente, quer às necessidades da organização, como às mudanças que se fazem sentir no mercado. Por isso, a função tem sido assumida como um dos eixos orientadores da actividade do Grupo, sendo o esforço dos recursos humanos direccionado para a optimização de sistemas e processos garantidos de um crescimento sustentado e de uma melhoria da rentabilidade do nosso negócio.

O investimento prioritário foi efectuado na área da formação, no desenvolvimento e consolidação da nossa cultura organizacional e na auscultação dos nossos colaboradores.

Na área da formação, decidimos avançar com um processo transversal que vai implicar a definição de uma mesma estrutura de conteúdos e metodologias para os diferentes estádios de carreira das várias marcas do Grupo.

Este esforço, que se reflectiu numa consciencialização da necessidade de definição de *standards* de gestão da Ibersol, conduziu a inves-

timentos na estrutura de formação do Grupo capazes de assegurar a finalização deste projecto no próximo exercício.

Em paralelo no sentido de melhorar as competências das nossas equipas, desenvolvemos um *kit* de gestão adaptado à realidade dos nossos restaurantes, incluindo não só um plano de formação nesta área, como também um conjunto de ferramentas de suporte à gestão diária das equipas de direcção.

Porque sabemos que neste negócio a qualificação e a motivação dos colaboradores constituem factores chave para se atingirem níveis de satisfação elevados, continuamos a apostar em acções de promoção dos nossos valores, com o lançamento do programa Ibersol em Movimento. Este conjunto de actividades, que passam pela realização de reuniões e eventos, têm como objectivo reforçar a cultura da organização proporcionando a troca de experiências e a partilha de conhecimentos entre todos os colaboradores.

Por outro lado, como acreditamos que um estilo de gestão participada nos ajuda a atingir níveis de satisfação cada vez mais elevados, demos continuidade ao processo de auscultação dos colaboradores através da implementação nos nossos restaurantes dos cartões Tenha a Palavra, que identificam áreas prioritárias de intervenção.

### Sistemas de informação

Não é de mais reconhecer o importante papel que as tecnologias de informação desempenham numa organização com as nossas características. O dinamismo necessário a uma empresa de serviços e a elevada descentralização dos processos operacionais tornam esta função particularmente exigente.

É nesse sentido que continuamos a valorizar o contributo das tecnologias de informação por forma a que os serviços de suporte aos negócios e as funções de soberania propiciem e garantam um adequado acompanhamento e apoio das actividades operacionais e contribuam para um aumento do valor acrescentado do grupo.

No exercício findo, importa referir que finalizamos o processo de gestão centralizada dos artigos e preços de venda e respectivas fichas técnicas, o que nos permitirá uma maior agilidade na gestão destas variáveis e garantimos que os processos descentralizados estão suficientemente enquadrados por poderosos serviços centrais, e melhoramos todos os serviços lançados em anos anteriores.

A capacidade para responder a violentos processos de crescimento foi garantida, através de uma observação rigorosa das necessidades de processamento e armazenamento de dados. Para ainda maior segurança dos processos informáticos, subcontrataram-se serviços ao Centro de Disaster Recovery da IBM.

No fim do exercício transacto iniciou-se o processo que visa garantir a prestação de todos os serviços essenciais em regime de alta disponibilidade, processo que pensamos concluir nos primeiros meses de 2004.

Também no sentido de melhor controlar a gestão da manutenção dos nossos activos, introduzimos melhorias no *help desk* que recebe e regista todas as intervenções solicitadas e permite um adequado conhecimento da sua tipologia e uma avaliação objectiva da qualidade do serviço que nos é prestado.

Por outro lado, foram aperfeiçoados os processos relacionados com o atendimento telefónico nacional de suporte ao negócio de *delivery* e *take away* da Pizza Hut por forma a garantir uma qualidade crescente do mesmo. De realçar que este sistema continua a constituir um exemplo pioneiro no mercado europeu de uma operação que dispõe, a nível nacional, de um centro de atendimento e de um número de telefone únicos.

A função sistemas de informação continuou a ser contratada em regime de *outsourcing* ao parceiro que seleccionámos em 1998.

### Qualidade

Neste exercício mantivemos a nossa aposta no desenvolvimento e consolidação do sistema de gestão da qualidade do Grupo Ibersol, tendo como referência a norma NP EN ISO 9001: 2000.

Em 2003, o projecto concentrou-se em três domínios fundamentais: satisfação dos clientes, garantia da qualidade e segurança alimentar e protecção ambiental, continuando a formalizar-se e aperfeiçoar-se um conjunto de processos críticos do negócio: produção, segurança alimentar, atendimento e serviço ao cliente, gestão de recursos humanos, gestão da cadeia de fornecimento, gestão da relação com o cliente, manutenção e gestão do conhecimento.

O desenvolvimento do processo está assente numa metodologia participativa, através do funcionamento em equipas de melhoria, constituídas por um conjunto alargado de colaboradores da Ibersol que, pela sua experiência e conhecimento do negócio, contribuíram para a identificação das melhores práticas e para uma mais adequada especificação e melhoria dos processos em análise.

A destacar o investimento no processo da segurança alimentar que durante 2003 se traduziu na consolidação de um sistema de controlo que garante a qualidade e segurança de todos os alimentos oferecidos em todas as unidades do Grupo Ibersol.

Este sistema tem subjacente um conjunto de dimensões que vão desde a selecção e certificação dos fornecedores de produtos e serviços, a realização de controlos periódicos aos fornecedores, produtos e serviços, o aperfeiçoamento dos sistemas de auto-controlo — implementados em todas as unidades/insígnias do Grupo Ibersol, as auditorias externas — prestadas por uma entidade acreditada, de controlo das condições de higiene e segurança alimentar em todos as unidades do Grupo, o controlo por amostragem das condições microbiológicas dos produtos finais em todas as unidades, realizado por entidade externa acreditada, o desenvolvimento de um sistema de rastreabilidade, que permite a identificação em cada momento da origem de um produto ou ingrediente e a definição e standartização dos processos de gestão de crises alimentares.

Todo este sistema permite uma monitorização constante do produto oferecido aos nossos clientes, desencadeando sempre que necessário acções que garantam a todo o momento o cumprimento dos requisitos de qualidade e segurança do produto, principio base da forma de actuar do Grupo Ibersol.

De salientar, igualmente, os investimentos realizados em matéria de protecção ambiental, que envolvem a preservação dos recursos naturais através da redução e reciclagem dos desperdícios.

### Compras

A actividade do departamento de compras deu particular enfoque às actuações que aportassem para a organização menos entropia, maior rentabilidade e uma melhor articulação com outras funções centrais, departamentos e negócios. Registamos os esforços tendentes à concentração dos fornecimentos por famílias de produtos nos fornecedores aprovados e homologados, reduzindo desta forma o número de fornecedores e toda a carga administrativa que adicional e desnecessariamente daí emergia. Consequentemente negociou-se com os fornecedores a centralização de um conjunto adicional de produtos, do que resultaram benefícios recíprocos.

Registamos também a standardização de toda a gama de bebidas, águas, cervejas, *soft drinks* em Portugal Continental e Ilhas (Madeira e Açores), o que implicou um complexo processo de abertura e aprovisionamento das unidades sedeadas neste último arquipélago.

Numa acção multidisciplinar em que participaram os departamentos de qualidade e logística, desenvolveu-se e elaborou-se o processo documental que define os procedimentos para a cadeia de aprovisionamento já adoptado pela Companhia. Por último, mantivemos uma procura constante que nos permitiu actuar na sugestão e introdução de novas resoluções em termos de produtos mais frescos e mais saudáveis para os nossos negócios e consequentemente uma melhor satisfação do nosso cliente final.

### Logística

O departamento de logística continuou o desenvolvimento de variados indicadores por forma a garantir a identificação dos principais problemas e possibilitar a tomada de medidas correctivas adequadas à sua diminuição. Foram estabelecidos objectivos para o próprio departamento, para os nossos restaurantes e para os nossos fornecedores que irão contribuir para uma melhoria contínua nos serviços prestados ao cliente.

Centrados na prestação de um serviço cada vez mais eficaz e ao melhor preço, criamos nos novos centros comerciais armazéns centrais que recebem todas as entregas dos fornecedores e entregam nos restaurantes os produtos necessários à operação.

Assim, os nossos colaboradores estão mais disponíveis e focalizados no cliente pois têm uma entidade, o armazém instalado no centro comercial, que se ocupa da recepção, controlo, armazenamento e distribuição das encomendas efectuadas.

No segundo semestre de 2003 coordenamos a abertura de cerca de 40 novos locais de entrega entre os quais cinco restaurantes nos Açores e três em Espanha.

### Os restaurantes

#### Pizza Hut

A Pizza Hut, líder nacional e mundial do segmento de *pizzas* é reconhecida por mais de 95% da população portuguesa. Em 2003 foi novamente escolhida pelos portugueses como a melhor cadeia de restauração em Portugal. (Survey Brand Image Tracker — Ipsos 2003).

Com mais de 12 000 restaurantes em todo o mundo, a Pizza Hut em Portugal concluiu o ano com 82 unidades em funcionamento, tendo no último exercício procedido à abertura de 10 novos restaurantes e ao encerramento de uma unidade, salientando-se a abertura da primeira loja da marca nos Açores, Ponta Delgada e a cobertura nacional de cerca de um milhão de habitações através do segmento de entrega ao domicílio.

Com uma gama alargada de massas de *pizza*, Pan Pizza, Pizza Clássica, Rolling Pizza e Gold Rolling, sempre preparadas diariamente e produzidas com ingredientes de fornecedores devidamente certificados, complementadas com frescas saladas, pastas frescas ou gratinadas e o delicioso e exclusivo pão de alho, para além das surpreendentes sobremesas, procuramos que a qualidade de produto seja um elemento diferenciador da marca reconhecido pelos nossos clientes

Reforçando o posicionamento dos seus valores — Fun, Famous, Friendly e Familiar — e seguindo uma estratégia de inovação contínua de produto, a Pizza Hut desenvolveu localmente mais uma nova especialidade — As Pizzas Mediterrâneas — introduzindo e valorizando o ingrediente tradicional da gastronomia portuguesa — o azeite — e indo de encontro às preocupações dos consumidores e das novas tendências alimentares que buscam ingredientes mais saudáveis.

Direccionadas para os clientes do serviço à mesa dos nossos restaurantes (canal *on-premise*), as Pizzas Mediterrâneas foram também acompanhadas por lançamentos bimestrais de novas composições de *pizzas* e de menus no *delivery, take away e slice* (canal *off-premise*), para além do lançamento da massa siciliana, um exclusivo da Pizza Hut, no segmento da entrega ao domicílio.

Ainda no serviço à mesa e alargando a oferta da gama de produtos, a Pizza Hut introduziu na ementa a família dos Fondues, três variedades de queijo e de chocolate, possibilitando uma maior escolha aos seus clientes.

Sempre preocupada com o público infantil, após o lançamento em 2002 da mascote internacional — *Pizza Pooch* — a Pizza Hut desenvolveu no exercício agora findo uma colecção de seis livros *Pizza Pooch* com um conteúdo de carácter lúdico e educativo que narra a história de vários ingredientes utilizados na composição das *pizzas*, iniciativa que vamos reforçar em 2004 com o alargamento da colecção.

Fortalecendo a liderança do mercado de *pizzas* em Portugal, a Pizza Hut concluiu o ano 2003 com um volume de vendas de 53,3 milhões de euros, o que representou um crescimento de cerca de 3,8% em relação ao ano de 2002.

O ano ficou também marcado pela continuidade do forte investimento da marca na formação das suas equipas, que abrangeu 276 colaboradores dos quais 211 em processo de evolução de carreira. Esta aposta na formação resultou na melhoria dos *ratios* de gestão tanto ao nível do controlo de matérias-primas como da produtividade das equipas.

No final de 2003, o número de colaboradores atingiu praticamente os 2000, sendo na sua maioria jovens em início de carreira.

### Pasta Caffé

Contando com 17 restaurantes localizados nas regiões do Porto, Lisboa, Algarve e mais recentemente nos Açores, a marca Pasta Caffé lidera o segmento dos restaurantes temáticos italianos em Portugal.

O exercício caracterizou-se por um grande esforço de investimento em expansão, tendo sido inaugurados cinco restaurantes em Portugal e um em Espanha.

Com localizações diversas: Docas de Santo Amaro, Cais de Gaia, Saldanha ou Centros Comerciais Colombo ou Norteshopping, os restaurantes Pasta Caffé oferecem um serviço informal e atencioso, refeições saudáveis e de grande qualidade num ambiente jovem e agradável, constituindo uma excelente opção para um almoço de trabalho, a celebração de um momento especial ou simplesmente um convívio de amigos.

No ano de 2003 tomaram as suas refeições nos nossos restaurantes cerca de 808 000 clientes número que prevemos alargar para 943 000 em 2004. Em 2003, o volume de vendas das lojas próprias da marca em Portugal atingiu os 7,8 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento de 41,7% face a 2002.

Na proposta de valor para o cliente, mantivemos a nossa linha de desenvolvimento de novos pratos recorrendo ao valioso contributo da nossa consultora gastronómica, no sentido de proporcionar aos clientes novas receitas de sabores típicos da cozinha italiana.

Paralelamente, e aproveitando a abertura das novas unidades iniciamos o processo de evolução da imagem e decoração dos restaurantes, tornando-os mais modernos e confortáveis, mantendo as características típicas dos restaurantes italianos.

Internamente, 2003 foi um ano de grandes mudanças na estrutura operacional da marca. Com a reorganização dos recursos visamos

reforçar fortemente as áreas de formação e de coordenação operacional dos restaurantes por forma a melhorar já em 2004 a *performance* da qualidade de serviço, confeção do produto e eficiência de gestão.

No exercício de 2004 continuaremos a focar os recursos na formação dos nossos colaboradores e na consolidação e apuramento da gestão, com uma grande preocupação de melhorar a proposta de valor para o cliente por forma a garantir uma qualidade irrepreensível das refeições servidas, um serviço eficiente e simpático em restaurantes mais confortáveis.

Em 2003, a Pasta Caffè continuou a sua estratégia de penetração no mercado espanhol, passando a operar mais uma unidade em Zaragoza tendo o conjunto das três lojas próprias atingido em 2003 vendas na ordem dos 811 000 euros. A marca, no decurso de 2003, aumentou ainda o parque de lojas franquizadas em Espanha, com a abertura de mais duas unidades, em Málaga e em Vitória, o que permitiu alcançar vendas superiores a 1,3 milhões de euros.

### TGI Friday's

*To treat every customer as we would treat an honoured guest in our home*, é o objectivo de cada restaurante da TGI Friday's.

Esta cadeia, nascida em 1965 em Nova York, compreende hoje mais de 700 restaurantes, dos quais, cerca de 200 estão dispersos por 56 países.

O conceito caracteriza-se por saber explorar um conjunto de sabores de onde sobressaem as culinárias texana e mexicana, num ambiente divertido e informal, que agrada a toda a família.

A Friday's combina a originalidade e qualidade dos seus produtos com propostas que vão desde as famosas *buffalo wings* (asas de frango acompanhadas pelo seu molho especial), até às suculentas *baby back ribs* (magnífica peça de entrecosto temperada com especiarias e servida com molho *barbecue*), passando pelo *mocha mud pie* (fatia de bolo feito com mousse de chocolate, gelado de café e bolacha, coberto com chocolate quente e amêndoas tostadas). Também diferenciador desta marca é o seu bar com um serviço informal, onde o espectáculo proporcionado pelos *barmen* na execução das bebidas se alia ao exotismo e originalidade de algumas dezenas de *cocktails*, com e sem álcool.

O serviço à mesa, para além de se revestir de características idênticas, pode apresentar algumas surpresas, nomeadamente quando, na presença de um cliente aniversariante, todos os colaboradores de sala se reúnem para cantar em coro os parabéns a você.

Na sequência de um trabalho iniciado ainda na parte final de 2001, procedeu-se a um reajustamento da ementa, adaptando-a ao gosto do consumidor português, de acordo com os resultados de uma profunda auscultação dos clientes.

Não obstante este esforço de adaptação do menu, o volume de negócios durante 2003 ascendeu a 406 000 euros, valor significativamente inferior ao que perspectivávamos. A este comportamento não terá sido alheio o arrefecimento da economia e o abrandamento do consumo privado que veio a penalizar os restaurantes de destino.

Tendo em consideração essa quebra de vendas, iniciou-se, já no final do ano, um novo processo de avaliação dos factores críticos da marca, envolvendo as diferentes competências da organização, com o objectivo de retomarmos o crescimento e, conseqüentemente, atingirmos resultados que nos permitam assegurar uma adequada remuneração dos capitais investidos.

### Cantina Mariachi

A Cantina Mariachi, conceito temático de gastronomia mexicana, nascido em 1992 em Zaragoza, Espanha, conta actualmente com mais de 100 restaurantes em Espanha, Andorra, Itália e Portugal.

Desde o ano 2002, quando esta cadeia foi adquirida pela Ibersol — SGPS, que a marca tem vindo a estruturar todo o sistema de *franchising* e a adaptar a rede à organização do Grupo.

No ano de 2003 elencámos como objectivos principais a consolidação da primeira unidade explorada pela marca em Portugal, situada no Almada Fórum, a introdução das lojas franquizadas na central de compras da Ibersol, bem como a adaptação do processo de novas aberturas à estrutura da organização.

A marca concluiu o ano de 2003 com nove unidades, sendo oito franquizadas e uma própria, tendo ocorrido a abertura de duas novas e o encerramento de três, todas franquizadas.

Dando continuidade aos objectivos de inovação e dinamização dos produtos, a Cantina Mariachi lançou uma nova ementa em Julho de 2003 com oito novos produtos, dos quais cinco foram desenvolvidos pela unidade central de produção da Ibersol. Ao longo do ano foram lançados três novos pratos promocionais (burrito de carne, fajitas de vitela e taco combimex).

Outra acção importante e que teve grande impacto nas unidades foi a campanha do 4.º aniversário durante os meses de Junho e Julho, onde foi utilizada a imagem do António Feio.

Prosseguindo a estratégia de consolidação da marca, foram desenvolvidas acções de formação para os franquizados nas áreas de gestão de loja, *marketing* local, análise do impacto das acções efectuadas, serviço e atenção ao cliente.

A envolvente económica negativa e o decréscimo do tráfego nalguns *shoppings*, afectaram o volume de vendas da rede que atingiu o valor de 2552 milhares de euros.

No entanto a loja própria de Almada apresentou uma evolução positiva das vendas no 2.º semestre (crescimento de cerca de 25% em relação ao 1.º semestre). O volume de negócio nesta unidade ascendeu a cerca de 347 000 euros.

Para o ano 2004, e dando continuidade ao objectivo de consolidar a marca Cantina Mariachi como restaurante temático com serviço à mesa, continuaremos o processo de adesão das lojas franquizadas antigas ao sistema central de compras da Ibersol e prosseguiremos as acções de formação abertas aos franquizados voltadas para o apoio à área operacional, *standards* de qualidade e serviço ao cliente.

Relativamente à expansão da marca, a Cantina Mariachi estará presente na feira de *franchising* de Lisboa que decorrerá em Maio. Nas novas aberturas ponderaremos adequadamente o perfil do franquizado e o tráfego dos locais.

### Pap'Áki

O Pap'Áki tem vindo a afirmar-se como um restaurante de serviço à mesa, com uma boa proposta de valor, que proporciona aos seus clientes uma opção de comida regional portuguesa, num ambiente moderno e acolhedor.

Dos estudos de satisfação efectuados ao longo do ano pudemos apurar que os atributos que mais têm sido apreciados pelos clientes são a qualidade do produto e o nível do atendimento, o ambiente e decoração das unidades e a boa relação qualidade/preço. Estes atributos, conjugados com uma especial exigência a nível dos procedimentos que garantem a segurança alimentar são, para a marca, os grandes diferenciadores face à inúmera concorrência neste segmento de restauração.

O Pap'Áki abriu um novo restaurante em finais de 2003, no Centro Comercial Parque Nascente, em Gondomar, o que elevou o número de restaurantes para três, a que se juntam os três *counters* existentes desde 2002 em unidades multimarca. A marca encerrou o exercício de 2003 com vendas na ordem dos 738 000 euros.

Durante o ano findo, a marca Pap'Áki centrou-se, no aprofundamento do conhecimento das expectativas dos seus clientes, na melhoria dos processos de controlo da gestão operacional, no aperfeiçoamento dos seus *standards* e na formação dos recursos chave que nos permitirão assegurar o amadurecimento e crescimento do conceito.

Sempre fiel ao receituário regional português e tentando abraçar a vastidão de alternativas das regiões de Portugal, a marca continuou a renovar a sua ementa em cada estação do ano com a introdução de novos pratos, especialidades e sobremesas.

As datas assinaláveis, tais como o Dia do Pai, o Dia da Mãe, o Natal ou o Dia dos Namorados, não passaram despercebidas, tendo o Pap'Áki desenvolvido campanhas específicas que se pretende venham a resultar num contributo para o fortalecimento da relação de afectividade e fidelização dos clientes com a marca.

Em face da aceitação do produto que nos é transmitida diariamente pelos nossos clientes, estamos convictos do elevado potencial que a marca pode representar. Estamos conscientes, contudo, que face à sua juventude, um longo caminho há ainda a percorrer no sentido de reforçar a sua notoriedade e a fidelização dos clientes.

Para garantir o ritmo de expansão pretendida e assegurar um aperfeiçoamento dos processos de operação e dos elevados padrões de qualidade dos produtos e da segurança alimentar que este tipo de oferta exige, continuaremos a privilegiar a melhoria das qualificações dos recursos humanos do Pap'Áki, reforçando a organização com uma função exclusivamente dedicada à formação.

### Pizza Móvil

A Pizza Móvil surge no ano de 1989 e, com as oito aberturas ocorridas em 2003, conta actualmente com 61 lojas, distribuídas pelas Comunidades Autónomas da Galiza, Castela-Leão, Astúrias, Madrid, Catalunha, Valência e País Basco.

Desde sempre os objectivos da marca foram centrados:

Na busca contínua de valor acrescentado para o cliente (lançamento de novos produtos e promoções pioneiras);

Na diferenciação face à concorrência, sublinhando-se que se trata do único operador espanhol com atenção personalizada no serviço de mesa e com as massas certificadas pelo programa Galicia-Calidad; No compromisso de satisfação geral dos clientes, evidenciando-se o serviço pós-venda e a garantia de distribuição do produto em 30 minutos.

No exercício de 2003 a cadeia vendeu cerca de 2 250 000 pizzas, o que se traduziu num volume de negócios superior a 19 milhões de euros, situando a empresa como o terceiro operador espanhol no segmento de pizzas e como o segundo no subsector do *delivery*.

Os consumidores frequentes e mais fidelizados da Pizza Móvil encontram-se, maioritariamente, no escalão etário dos 16-29 anos. Porém, conscientes da dinâmica do mercado, estamos a testar novos produtos e ingredientes por forma a chegar a públicos mais exigentes e optamos por recentrar o eixo de comunicação em códigos mais emotivos.

Com duas centrais de produção, uma na Galiza e outra em Barcelona, que garantem uma capacidade de fabrico de 1125 bolas de massa de pizza por hora, foi possível crescer cerca de 13,2% relativamente ao ano anterior, encontrando-se assegurado o plano de expansão para 2004, com a abertura de novas unidades no norte, no centro do país e na Costa do Levante.

A Pizza Móvil considera que uma das chaves dos seus êxitos é a formação continuada de todos os seus colaboradores.

### Os counters

Por *counters* entendemos os estabelecimentos de venda ao balcão em que o cliente paga antes de consumir as suas refeições e se alimenta sentado ou de pé.

### Kentucky Fried Chicken

A KFC é a maior cadeia mundial de frango com mais de 10 000 restaurantes espalhados em todos os continentes. A receita original de frango temperada com 11 ervas e especiarias e os restantes produtos KFC tornaram-se em receitas especialmente apreciadas pelos milhões de pessoas que frequentam diariamente os nossos restaurantes em todo o mundo.

Em Portugal, a KFC abriu o seu primeiro restaurante em 1996 e terminou 2003 com uma cadeia de 15 unidades, cobrindo os maiores centros urbanos de Portugal Continental e Madeira.

O exercício foi marcado de forma muito negativa pela crise dos Nitrofuranos cujo impacto principal ocorreu entre Março e Junho mas afectou toda a nossa actividade até finais de Outubro. Por isso as vendas alcançaram os 7 632 000 euros, o que representa um decréscimo de 5,3% relativamente ao ano anterior.

Continuamos a concretizar o objectivo de melhoria das capacidades dos nossos recursos humanos e, por isso, demos particular relevo às áreas do recrutamento e formação. Os objectivos de *marketing* que nos foram sendo sucessivamente alterados pela necessidade de actuar, sobretudo, no curto prazo.

Os principais objectivos para 2004 continuam a centrar-se, por um lado, no reforço das equipas por forma a garantir sustentadamente adequados níveis de qualidade dos produtos e do serviço prestado. Neste âmbito procedemos ao recrutamento e formação de todas as equipas de direcção das lojas ainda no exercício de 2003 o que se reflectiu numa importante melhoria dos indicadores de qualidade.

Apesar das nossas receitas — confeccionadas com a receita original serem especialmente saborosas e de utilizarmos como matéria-prima frangos produzidos em granjas portuguesas e não carne de *hamburger* — a deixar de assegurar uma adequada aproximação aos hábitos de consumo dos portugueses.

Por isso efectuamos um teste de alteração da forma de venda de parte dos nossos produtos — passando a utilizar o prato — por forma a melhorar a comodidade das refeições. Esta evolução permitirá que alteremos os complementos, para além das tradicionais batatas fritas, indo de encontro aos hábitos instituídos.

Esta alteração conjugada com a substituição dos *menu boards* serão estendidas a todas as unidades no decurso de 2004. Ainda em termos de comunicação iremos dar ênfase especial à qualidade e sabor reforçando a importância das receitas especiais do Coronel Sanders e a utilização de produtos frescos totalmente temperados e cozinhados nas nossas cozinhas.

Este conjunto de mudanças permitir-nos-á reposicionar a marca e alargar a nossa base de clientes solidificando a nossa presença no mercado.

### Pans & Company

A Pans é uma cadeia de restauração criada em Barcelona em 1991 que explora um conceito de sandes — *bocadillos* — inovador, sendo

reconhecida como especialista na elaboração de comida tendo como base o pão.

As receitas utilizadas são criativas, inovadoras e exclusivas, tornando assim as refeições numa experiência estimulante. A Pans é hoje uma cadeia internacional com restaurantes em Espanha, em Itália, Andorra e Portugal.

Em Portugal inaugurámos, em 2003, oito novas lojas (Odivelas, Montijo, Parque Nascente; Parque Atlântico Açores, Viana do Castelo, Lisboa (A5 — duas unidades) e Modivas, completando assim um total de 36 lojas.

As vendas da marca Pans em 2003 cresceram 21,7%, ultrapassando em valor os 14 milhões de euros.

A nossa gama abrange sandes quentes Pansmix, sandes frias Pansclassic e grelhadas forma de *baguetes*, cuja receita original é reconhecida por todos os nossos clientes.

Porque acreditamos que a preferência que nos é dada pelos nossos clientes resulta da qualidade dos nossos produtos e da permanente inovação que imprimimos, em 2003 lançámos seis novas sandes na gama de produtos Pansgrill — a York, a Riviera, o Panburguer Especial, a Toscana e a Melchior. Estas especialidades usaram como ingredientes, carnes grelhadas (lombo de porco, peito de frango ou *hamburguer*) e vegetais grelhados: pimento, cebola, beringela e cogumelos.

Para consolidar a penetração da marca, cujo posicionamento é oferecer uma refeição rápida mas inovadora e saudável, continuamos em 2003 a realizar campanhas de televisão que visaram aumentar a notoriedade da marca e divulgar o lançamento das novas especialidades.

Nos estudos de mercado que efectuamos constatamos que a Pans passou no final do 3.º trimestre a ser reconhecida como a melhor cadeia de sandes em Portugal.

O crescente aumento da competitividade no mercado da restauração determina que a gestão de recursos humanos assuma uma crescente importância, pelo que continuamos a considerá-la uma das nossas prioridades.

Por isso reforçamos o nosso trabalho nesta área, com a preocupação de melhorar as competências do saber fazer e saber ser dos nossos colaboradores.

Assim, reformulamos todos os nossos documentos de formação (manuais e planos) tornando-os mais operacionais e atractivos e dinamizamos acções no sentido de reconhecer os nossos colaboradores, nomeadamente com a atribuição de pinos e a emissão de *passports* (documento entregue a cada empregado onde se retrata a formação feita, a sua evolução de carreira e outras menções honrosas que considerámos devem ficar registadas).

Durante 2003 foram concretizadas 32 acções de formação de chefias de lojas nas áreas de gestão de loja, gestão de turno, gestão de reclamações e planeamento de horários, envolvendo 300 pessoas. Também para este grupo profissional no sentido de promover a evolução de carreira foram feitos 187 planos de formação.

Na vertente da gestão operacional e tendo como preocupação a qualidade, melhorámos os nossos métodos de produção, planificação e controlo assim como reforçámos o sistema de controlo HACCP implementado no ano 2002.

Estas acções tiveram como objectivo dar continuidade ao trabalho desenvolvido nos anos anteriores nomeadamente na gestão de cargas horárias, planeamento de tarefas e de produção.

Mantendo um forte enfoque na rentabilidade continuamos a concretizar acções de formação das equipas de direcção das nossas lojas, aprofundando os seus conhecimentos de gestão e de domínio de indicadores de *performance*, tais como recordes de venda (mês/dia/hora), controlo de custos, melhores tempos de formação e evolução na carreira.

Assim perspectivamos que 2004 seja mais um ano de afirmação da marca Pans, reconhecida no mercado da restauração como oferecendo uma refeição inovadora e variada, que constitui uma experiência estimulante.

A Bocatta é uma marca detida por subsidiárias do Grupo Agrolimen que também participam no capital social da Ibersande que explora a marca Pans em Portugal. Esta marca possui três lojas em Portugal no Arrábida Shopping, NorteShopping e Colombo e não se prevê a sua expansão futura.

### Burger King

*Hamburgers* grelhados em que o produto estrela é o Whopper produzidos segundo rigorosos critérios de higiene e segurança alimentar e servidos rapidamente e de forma consistente por pessoas simpáticas num ambiente acolhedor. Esta é a proposta de valor da Burger King.

A marca foi criada no já longínquo ano de 1954 em Miami, Florida, EUA, por James Mclamore e David Edgerton. De então para cá o crescimento tem sido exponencial, contando actualmente com mais de

12 000 unidades espalhadas por 55 países, que vendem diariamente mais de 7 milhões de Whoppers, totalizando 2,5 biliões, ano após ano.

Números tão expressivos só podem significar que o nosso cliente percebe e valoriza a qualidade que a marca oferece em cada um dos produtos que vende.

Em resumo confia em nós!

É precisamente esta confiança que pretendemos retribuir. Para isso abrimos em Portugal as nossas cozinhas aos clientes, facto que atesta por si só o grau de confiança que temos no nosso desempenho operacional e na segurança alimentar da nossa marca (o cliente sempre que o desejar pode pedir para visitar a unidade e inteirar-se dos nossos métodos de produção).

Alicerçada nesta relação de confiança mútua, a marca tem vindo a aumentar a sua implantação. Em Portugal desde 2001 usufruí do reconhecimento generalizado de ter um produto que largamente supera em qualidade o da sua mais directa concorrente, o que permite praticar preços marginalmente mais elevados. Este reconhecimento, conjugado com o facto de ter entrado no mercado nacional cerca de 10 anos depois da sua concorrente mais directa, determinou que assumíssemos posicionar a Burger King como uma sublíder no segmento dos *hamburgers*, optando por um crescimento criterioso, recorrendo a uma escolha selectiva das novas localizações.

Durante o ano de 2003 abrimos quatro novas unidades: Odivelas Parque, Parque Nascente em Gondomar, Parque Atlântico nos Açores e na área de serviço de Modivas no sentido Viana/Porto da IC1, finalizando o ano com 12 restaurantes. Assim cumprimos os nossos objectivos de expansão: dotar todo o território português com a possibilidade de visitar as nossas unidades. Actualmente desde os arquipélagos dos Açores e Madeira, Algarve, Grande Lisboa e Grande Porto, todos têm já a possibilidade de experimentar o Whopper. De referir que a unidade de Modivas possui além de um Burger King com sala, um *drive-thru* Auto-King. Em termos de vendas a marca cresceu mais de 50%, alcançando cerca de 4 900 000 euros.

O crescimento não se pode efectuar se não estiver alicerçado numa boa base operacional. Por isso e para que os *standards* do nosso serviço melhorem sustentadamente, o desenvolvimento de competências profissionais das nossas equipas é sem dúvida uma das nossas prioridades absolutas. A marca investiu 3100 horas em acções de formação, distribuídas por toda a sua estrutura de lojas.

Esta aposta clara na formação dos nossos recursos humanos resultou um crescimento sustentado, tendo as equipas respondido aos desafios que enfrentaram. Da conjugação dos índices de serviço e das novas aberturas ocorridas durante o exercício, as vendas cresceram 50,3%, quando comparadas com o ano anterior. A marca continuou a oferecer uma gama variada de produtos — onde o Whopper é sem sombra de dúvida a estrela — alguns deles únicos no mercado (*beanburger*, *hamburger vegetal*), inovando, abrindo novas categorias de produto no segmento do *quick service*: lançamento dos WRAPS em Janeiro de 2003, sempre com o objectivo de ir de encontro às necessidades dos seus clientes.

### Ô Kilo

O Ô Kilo é um conceito de comida brasileira especializado em churrasco que satisfaz as necessidades dos consumidores que apreciam uma refeição temática e saudável, em situação de conveniência, com uma boa relação entre a qualidade e o preço.

O cliente pode fazer a sua própria selecção escolhendo os seus ingredientes preferidos e pagando a peso ou optar pelas combinações previamente definidas com preço fixo.

No Ô Kilo os clientes apreciam o sabor da comida brasileira: o churrasco com carnes preparadas de acordo com toda a tradição gaúcha, a picanha, a maminha e a salsicha toscana são outras das carnes disponíveis, que podem ser acompanhadas com os tradicionais feijão preto, couve mineira, banana frita, farofa e uma grande variedade de saladas e frutas sempre frescas, preparadas diariamente nos restaurantes. Uma variedade apetitosa, tentadora e saudável que permite ao cliente fazer as combinações ao seu gosto.

Seguindo a gastronomia de outras regiões do Brasil estão ainda disponíveis outras especialidades — o bóbó de camarão, a moqueca de peixe e a inconfundível feijoada à brasileira.

A refeição pode ser acompanhada por uma variedade de sumos de frutas naturais ou com a caipirinha indispensável no acompanhamento de uma genuína refeição brasileira.

No ano de 2003 a marca reforçou o posicionamento de restaurante brasileiro pretendendo criar uma maior diferenciação face aos concorrentes. A diversidade dos produtos é suportada por uma dinâmica continuada de renovação por forma a evidenciar uma elevada percepção de variedade tomando sempre em consideração as tendências dos consumidores que procuram crescentemente uma alimentação variada e segura baseada em produtos naturais.

Ao longo do ano implementaram-se acções diversas no ponto de venda de forma a dinamizar as unidades, fidelizar e incrementar uma relação emocional com os nossos clientes proporcionando-lhes um ambiente e uma vivência autenticamente brasileira.

A selecção das matérias-primas e dos seus fornecedores é de grande importância. Para o efeito utilizamos rigorosos padrões de qualidade.

A operação nos restaurantes é assegurada de acordo com os *standards* da marca regularmente auditados por forma a garantirmos em todos os nossos restaurantes uma elevada qualidade respeitando as normas de segurança alimentar.

Para assegurarmos os níveis de qualidade pretendidos a gestão de recursos humanos assume-se como umas das competências chave: o recrutamento, a formação, a motivação das equipas e a progressão de carreira têm vindo a beneficiar da aplicação de técnicas que consideramos que colaboradores motivados asseguram clientes satisfeitos.

A formação é, pois, continua, realizada nas lojas e aberta a todos os novos colaboradores que entram na marca aos diferentes níveis, complementada com acções em sala, sempre que oportuno.

Inauguramos três novos restaurantes — Parque Nascente (Gondomar), Parque Atlântico (Açores), Estação de Viana (Viana do Castelo) — dando seguimento ao modelo desenvolvido em 2002 no restaurante de Fórum Almada que contempla uma nova imagem e um espaço próprio de sala que assegura uma maior comodidade e bem estar e aproxima os clientes do imaginário brasileiro.

Em Março de 2003, a marca encerrou ainda a unidade do Centro Comercial Viacatarina por apresentar níveis de rentabilidade inferiores aos exigidos.

As vendas do Ô Kilo em 2003 cifraram-se nos 6,7 milhões de euros, o que representa um crescimento na ordem dos 5,7%.

A marca encontra-se distribuída geograficamente pelo território nacional, incluindo continente e ilhas e atingiu a sua maior taxa de notoriedade.

### Quiosques de café

Os quiosques de café, que exploramos sob a marca *Buondi*, reforçaram o seu posicionamento como especialistas de café em locais de grande tráfego. No ano agora findo, procedemos à abertura de dois novos pontos de venda no Parque Nascente, em Gondomar, e ao encerramento, por opção própria, dos dois pontos de venda localizados no ViaCatarina Shopping.

Com a manutenção das oito unidades autónomas existentes em 2002, a que correspondem 13 pontos de venda, os quiosques registaram um crescimento no volume de negócios de cerca de 10%, ou ainda, de 17% se excluirmos a unidade encerrada de Viacatarina. O conjunto das unidades atingiu vendas que ascenderam a 2,2 milhões de euros. Com um efectivo médio de 60 colaboradores, os quiosques registaram uma redução significativa na rotação de pessoal, a que não terá sido alheia a melhoria dos processos de selecção e a formação em gestão operacional das equipas, que abrangeu a grande maioria dos colaboradores.

Sendo um negócio transversal, que cruza uma parte significativa das marcas do Grupo Ibersol, continuaremos a proceder à integração da gestão de quiosques de café, hoje geridos pelas marcas, sempre que tal se afigurar como vantajoso para o grupo.

No ano de 2004 pretendemos manter a dinâmica de promoções e lançamento de novos produtos, iniciada no ano agora findo, alargando-as, sempre que possível, aos restantes quiosques integrados nas marcas.

Continuaremos, igualmente, a privilegiar a optimização dos pontos de venda de café, assim como a aprofundar o investimento na formação profissional, essencialmente ao nível do atendimento e serviço ao cliente. Para 2004, porém, a principal prioridade será a identificação de novas localizações e pontos de venda que nos permitam alargar a nossa presença no mercado.

### Café Sô

O Café Sô é uma cafetaria que procura proporcionar aos seus clientes a possibilidade de desfrutarem de um leque seleccionado de produtos, num ambiente moderno e acolhedor, com um serviço rápido e eficiente. No Café Sô podem ser tomados o pequeno-almoço, o *lanche* ou outras refeições ligeiras, compostas de sanduíches, tostas, torradas, pastelaria, café e bebidas.

O lançamento desta marca, desenvolvida pelo grupo, foi concretizado em 2002 com a inauguração das duas primeiras unidades situadas na área de serviço de Torres Vedras, na A8. Em 2003, a marca abriu mais cinco unidades Café Sô, tendo terminado o ano com 10, a maioria integrada em espaços multimarca.

Ainda nesta linha de negócio, encontram-se inseridas mais nove unidades, as quais, sendo actualmente exploradas sob a marca Iber,

adoptarão, num futuro próximo, a insígnia Café Sô. Neste conjunto de pontos de venda incluem-se não só aqueles em que a gestão é autónoma, mas também os que operam integradas em espaços multimarca, como é o caso do aeroporto de Lisboa.

O volume de negócio das cafetarias cresceu cerca de 7%, ascendendo a 3,4 milhões de euros.

Tratando-se de uma marca jovem, cujo crescimento e consolidação dependem fortemente da qualidade do produto e do atendimento, o ano foi marcado por uma aposta na melhoria dos processos de gestão, os quais irão permitir incrementos na qualidade da operação, eficiência de serviço, *ratios* de gestão e uma forte sensibilização para a segurança alimentar. Porque consideramos continuarem a existir ainda oportunidades de melhoria, as acções de formação dos colaboradores manter-se-ão no decurso do corrente ano.

Ao longo de 2004 procuraremos incrementar a dinâmica comercial deste negócio, pelo que dedicaremos uma especial atenção à inovação, melhoria do produto e à consolidação dos *standards* e directrizes de controlo operacional do negócio.

### A multimarca

Quando criámos o conceito multimarca na restauração tínhamos a convicção de que estávamos a dar resposta a uma necessidade dos consumidores.

As multimarcas aglutinam unidades de venda de diferentes marcas, próprias ou alheias, com uma coordenação comum, que estão preparadas para receber um leque alargado de consumidores abrangendo públicos-alvo diferentes.

Com gamas de produtos tão variadas como a cafetaria, as saladas, a comida regional portuguesa, as *pizzas*, as *baguetes*, os *hamburgers*, estas unidades regem-se por exigentes padrões de qualidade alimentar dos seus produtos e procuram dar uma resposta inovadora em momentos de consumo tão distintos como o pequeno almoço, o almoço, o *lanche*, o jantar ou até a ceia.

Existem já oito unidades multimarca com 75 pontos de venda que estão principalmente localizadas nas áreas de serviço das auto-estradas, no Aeroporto Internacional de Lisboa, na Exponor, Europarque e no Posto 2 em Vilamoura.

Numa vertente diferenciada, aplicámos os mesmos princípios à gestão de unidades localizadas em mercados mais afastados (ilhas da Madeira e dos Açores) em que privilegiamos a gestão local à supervisão separada das diferentes unidades por estruturas de marcas sedeadas a grande distância.

Em Outubro de 2003, em ambos os sentidos da A5 (auto-estrada Lisboa-Cascais, em Oeiras), abrimos, em Outubro, dois novos restaurantes multimarca constituídos por unidades Pans & Company, Pizza Hut, Café Sô e balcão de comida portuguesa.

Mais tarde, em Novembro, em ambos os sentidos da IC1 (lanço situado entre o Porto e Vila do Conde, em Modivas), abrimos, em Novembro, dois novos restaurantes multimarca constituídos por unidades Pans & Company, lado norte e Burger King, lado sul, Café Sô e balcão de comida portuguesa.

Devido à sua juventude, estas duas unidades estão em fase de consolidação, sendo expectável que 2004 constitua o ano de afirmação, concretizado por um progressivo aumento da captação de clientes.

O conjunto do segmento do negócio multimarca, no ano de 2003, atingiu vendas na ordem dos 16,3 milhões de euros (dos quais 11,5 milhões encontram-se distribuídos pelas marcas, na análise por marca precedente), o que consubstancia um crescimento superior a 16%.

### Demonstrações financeiras

A análise efectuada em seguida deverá ser lida em conjunto com as demonstrações financeiras consolidadas e respectivos anexos. Desde já, importa relembrar que no exercício de 2002 foram reconhecidos, pela primeira vez, impostos diferidos activos referentes aos prejuízos fiscais das participadas e que teve um impacto significativo ao nível da rubrica do imposto sobre o rendimento e consequentemente do resultado líquido, o que prejudica a comparabilidade do exercício em análise com o ano anterior.

### Resultados operacionais

No exercício de 2003, os proveitos operacionais consolidados ascenderam a 131,1 milhões de euros o que representa um crescimento de 8,7%, relativamente a 2002. A margem EBITDA para o mesmo período, ascendeu a 19,70 milhões de euros, mais 10,8 que no ano transacto e os resultados operacionais atingiram 11,1 milhões de euros, equivalente a um crescimento de 17,3% em relação ao ano anterior.

### Vendas e outros proveitos operacionais:

O volume de negócios consolidado totalizou no final do ano 128,5 milhões de euros, que representa um acréscimo de 8,4% relativamente ao ano de 2002.

Em Portugal, apesar da retracção do consumo verificada em 2003, a manutenção da cadência de investimentos permitiu um crescimento das vendas de 8%. Em Espanha, a consolidação do negócio Pizza Móvil traduziu-se num maior dinamismo das vendas que cresceram 11%, com um contributo importante das unidades franqueadas cujos proveitos associados (vendas de mercadorias e *royalties*) registaram um crescimento de 50%.

Para efeito do aumento de escala os outros proveitos operacionais apresentaram um crescimento de 27% ascendendo a 2,3 milhões de euros.

### Custos operacionais consolidados:

Os custos operacionais consolidados atingiram o montante de 120 milhões de euros, o que representa um aumento de 8% face ao ano anterior, inferior ao crescimento de 8,7% verificado nos proveitos.

### Margem bruta:

Na sequência das melhorias introduzidas nos sistemas de controlo dos consumos e dos planos de formação concretizados na área do planeamento de produção e do controlo do desperdício, o CEVC (custo das mercadorias e matérias primas vendidas e consumidas) que em 2002 representava 25,5% das vendas foi reduzido, em 2003, para 24,8%.

Adicionando o efeito do aumento das prestações de serviços à rede de franquias (Pizza Móvil e Cantina Mariachi) ao da racionalização de consumos nas unidades próprias, acima mencionado, resulta que a margem bruta sobre o volume de negócios foi neste exercício de 75,4%, que compara com 74,7% registada no ano passado.

### Remunerações e encargos com pessoal:

Os custos com pessoal ascenderam a 37 milhões de euros, face aos 35,2 milhões verificados em 2002. Assim, esta rubrica que no ano transacto representava 29,6% do volume de negócios passou a representar, este ano, 28,8%.

A sua evolução foi influenciada por aumentos de produtividade decorrentes dos esforços de formação desenvolvidos como objectivo de melhorar as capacidades de planeamento e adequação horária das brigadas das equipas de direcção dos restaurantes.

### Fornecimento e serviços externos:

Os custos em FSEs ascenderam a 42,3 milhões de euros, face a 37,4 milhões de euros em 2002, equivalente a um aumento de 13,2%. O acréscimo do peso desta rubrica, de 31,5% do volume de negócios para 32,9% neste exercício, foi significativamente influenciado pela evolução de alguns custos, nomeadamente:

Custos de manutenção e conservação, que resulta do aumento, todos os anos, do número de restaurantes antigos, mais desgastados e da prioridade que foi dada à adequação dos activos operacionais às exigências impostas ao processo de produção para o cumprimento das normas adoptadas pelo Grupo na área da qualidade alimentar e protecção ambiental.

Trabalhos especializados, pelo recurso à contratação de serviços externos na área da qualidade, nomeadamente no desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade e na auditoria sistemática a todos os nossos restaurantes. O recurso a serviços de consultadoria na área financeira também, contribuiu para o acréscimo verificado nesta rubrica.

Rendas, em resultado da canibalização do tráfego dos espaços comerciais existentes por novas ofertas, conduzem a uma diminuição das vendas e consequente aumento do peso das rendas.

Outra componente importante desta rubrica são os custos de marketing que mantiveram o mesmo peso nas vendas do ano de 2002.

### Impostos:

O imposto de selo que incidiu sobre o empréstimo de médio e a longo prazos contraído no exercício influenciou o aumento desta rubrica que ascendeu a 439 000 euros.

### Amortizações:

As amortizações do exercício aumentaram de 8,3 milhões de euros para 8,6 milhões de euros, um ligeiro aumento face a 2002, passando

a representar 6,7% do volume de negócios. Contribuiu para a redução do peso das amortizações o maior número de bens que atingiram o fim da sua vida útil, o que importa relacionar com o aumento dos custos de manutenção acima referidos e o facto de uma grande número de aberturas terem ocorrido no último trimestre do ano (grande impacto do mês de Dezembro) com a consequente diluição dos custos fixos, como é o caso das amortizações.

### Ebitda

O Ebitda consolidado aumentou 10,8% em consequência do crescimento da actividade e do melhor desempenho do negócio em Espanha, tendo ascendido a 19,7 milhões de euros que compara com 17,8 conseguidos no ano anterior. Consequentemente, a margem Ebitda subiu de 15%, em 2002, para 15,3% em 2003.

### Resultado financeiro e resultado extraordinário

O resultado financeiro do exercício foi negativo em 1,23 milhões de euros, importância idêntica à verificada no ano passado — 1,28 milhões de euros. Os juros suportados atingiram 1,4 milhões de euros que corresponde a um custo médio da dívida de 4,3%.

O resultado extraordinário foi negativo no montante de 225 000 euros e resultaram essencialmente do abate de bens imobilizados de unidades encerradas.

### Resultado líquido consolidado

O resultado corrente cresceu cerca de 20,6% e representou cerca de 9,8 milhões de euros, o que corresponde a 7,6% das vendas.

O resultado consolidado antes de impostos atingiu o montante de 9,6 milhões de euros, o que representa um aumento de 1,6 milhões de euros, ou seja, um crescimento de 20,1%.

#### Imposto sobre o rendimento:

Como referido no relatório do ano de 2002 e expresso na demonstração de resultados da sociedade reconheceu, pela primeira vez, nesse ano impostos diferidos activos correspondentes aos prejuízos fiscais com possibilidades de recuperação. Este procedimento teve um impacto negativo no imposto sobre rendimento de 2002 de 2,7 milhões de euros e um impacto positivo no mesmo montante no resultado líquido. A utilização deste crédito de imposto em anos futuros embora venha a influenciar positivamente o *cash-flow* não mais terá impacto ao nível dos resultados.

Assim, o imposto efectivo em 2003 é de 1,3 milhões de euros quando em 2002 foi de 1,5 milhões de euros. No entanto, o montante de impostos total que releva para apuramento do resultado líquido ascende a um montante positivo de três milhões de euros, quando no ano de 2002 foi negativo de 0,3 milhões de euros.

#### Interesses minoritários:

No exercício de 2003 o resultado atribuível a minoritários ascende a 564 000 euros, montante consideravelmente superior ao do exercício passado que foi de 157 000 euros.

Os interesses minoritários respeitam essencialmente à parcela de minoritários nas filiais Vidisco (Pizza Móvil) e Ibersande (Pans&Ca) cujos negócios tiveram desempenho superior neste exercício.

Daqui resulta que o resultado líquido consolidado do exercício antes de interesses minoritários ascendeu a 6,6 milhões de euros, que compara com o registado em 2002 no montante de 8,3 milhões de euros.

O resultado líquido consolidado do Grupo ascendeu a 6,1 milhões de euros.

### Situação financeira

#### Balanço:

O activo consolidado atingiu um montante de 114 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2003, o que representa um aumento de cerca de 7 milhões de euros em relação ao final de 2002. Este aumento resultou essencialmente das seguintes contribuições: (i) aumento em imobilizações corpóreas e incorpóreas que reflecte o investimento no plano de expansão (cerca de 19 milhões de euros); (ii) aumento em investimentos financeiros (3 milhões de euros); (iii) redução do imobilizado técnico referente ao encerramento de unidades e às amortizações do exercício (cerca de 9 milhões de euros); redução das dívidas de terceiros a MLP (6 milhões de euros).

O passivo consolidado atingiu um montante de 72 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2003, o que representa um aumento de apenas 1 milhão de euros em relação ao final de 2002. Em Setembro, o grupo consolidou a dívida bancária de curto prazo de 20 milhões de euros em dívida de médio e longo prazos, solidificando a estrutura patrimonial.

Em 31 de Dezembro de 2003, o capital próprio ascendia a 41 milhões de euros, um aumento de 4,8 milhões de euros em relação ao final de 2002, em virtude de ter distribuído cerca de 1,1 milhões de euros no exercício.

No final do ano de 2003, os capitais próprios acrescidos dos interesses minoritários ascendiam a 42,4 milhões de euros.

#### Investimentos financeiros e Capex:

O investimento em activos financeiros (incluindo *goodwill*), no ano de 2003, situou-se em 4,8 milhões de euros e está relacionado com adiantamentos efectuados para aquisição de partes de capital noutras sociedades e com o reforço da participação do Grupo no capital da Vidisco em 4,5%.

Em linha com a estratégia de expansão anunciada pelo Grupo, o Capex tem vindo a manter-se ao nível de anos anteriores atingindo, em 2003, o montante de 19 milhões de euros e corresponde essencialmente aos custos de investimento incorridos na abertura de 43 novas unidades (40 em Portugal e três em Espanha).

O *cash-flow* gerado no exercício que atingiu o montante de 19,6 milhões de euros assegurou praticamente a cobertura financeira do Capex.

#### Dívida líquida consolidada:

No final do exercício, o endividamento líquido remunerado ascendia a 27,4 milhões de euros que comparativamente com a dívida no final de 2002 (29,8 milhões de euros) corresponde a uma amortização de 2,4 milhões de euros.

Durante o exercício, com vista à consolidação do passivo bancário de curto prazo, o grupo negociou um empréstimo a cinco anos no montante de 20 milhões de euros. No final do exercício, na data do vencimento, a sociedade reembolsou o empréstimo obrigacionista que havia contraído em 1997.

O *gearing* (dívida líquida/(dívida líquida + capital próprio + minoritários) baixou para 39,3% face a 44,7% no final de 2002.

O indicador dívida líquida sobre o Ebitda no final de 2003 era de 1,4 vezes (1,7 vezes em 2002) e o *ratio* de cobertura dos juros pelo Ebitda era de 14 vezes (compara com 11,8, em 2002).

A estrutura financeira do Grupo, reforçada em 2003, mantém a solidez que tem vindo a apresentar, apesar dos elevados investimentos que têm vindo a ser concretizados.

### Notas finais

#### 1 — Distribuição de dividendos:

No relatório de gestão referente às contas individuais da sociedade foi proposto aos senhores accionistas a distribuição a título de dividendos da importância de 1 100 000 euros, o que equivale a 0,055 euros por acção.

#### 2 — Situação perante a segurança social e a fazenda pública:

Em cumprimento do disposto no artigo 21.º de Decreto-Lei n.º 411/91, de 17 de Outubro, informamos que nesta data não existem quaisquer pagamentos em mora perante a segurança social e a fazenda pública.

### Relatório sobre o governo da sociedade

O presente anexo contém uma breve descrição das práticas da Ibersol — SGPS, S. A., sobre o governo da sociedade (*corporate governance*) e foi elaborado para cumprimento do disposto no regulamento n.º 7/2001, de 20 de Dezembro de 2001 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, com as alterações introduzidas pelo regulamento n.º 11/2003, de 19 de Novembro de 2003.

Porque se trata de um anexo ao relatório de gestão consolidado deve ser lido em complemento e conjugação com esse documento para o qual contém remissões sempre que foi considerado mais adequado descrever o assunto no corpo do relatório de gestão, evitando assim a duplicação de informação.

0 — Declaração de cumprimento:

A adopção das recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários sobre governo das sociedades está expressa no corpo deste relatório em cada um dos capítulos em que está organizado.

1 — Divulgação de informação:

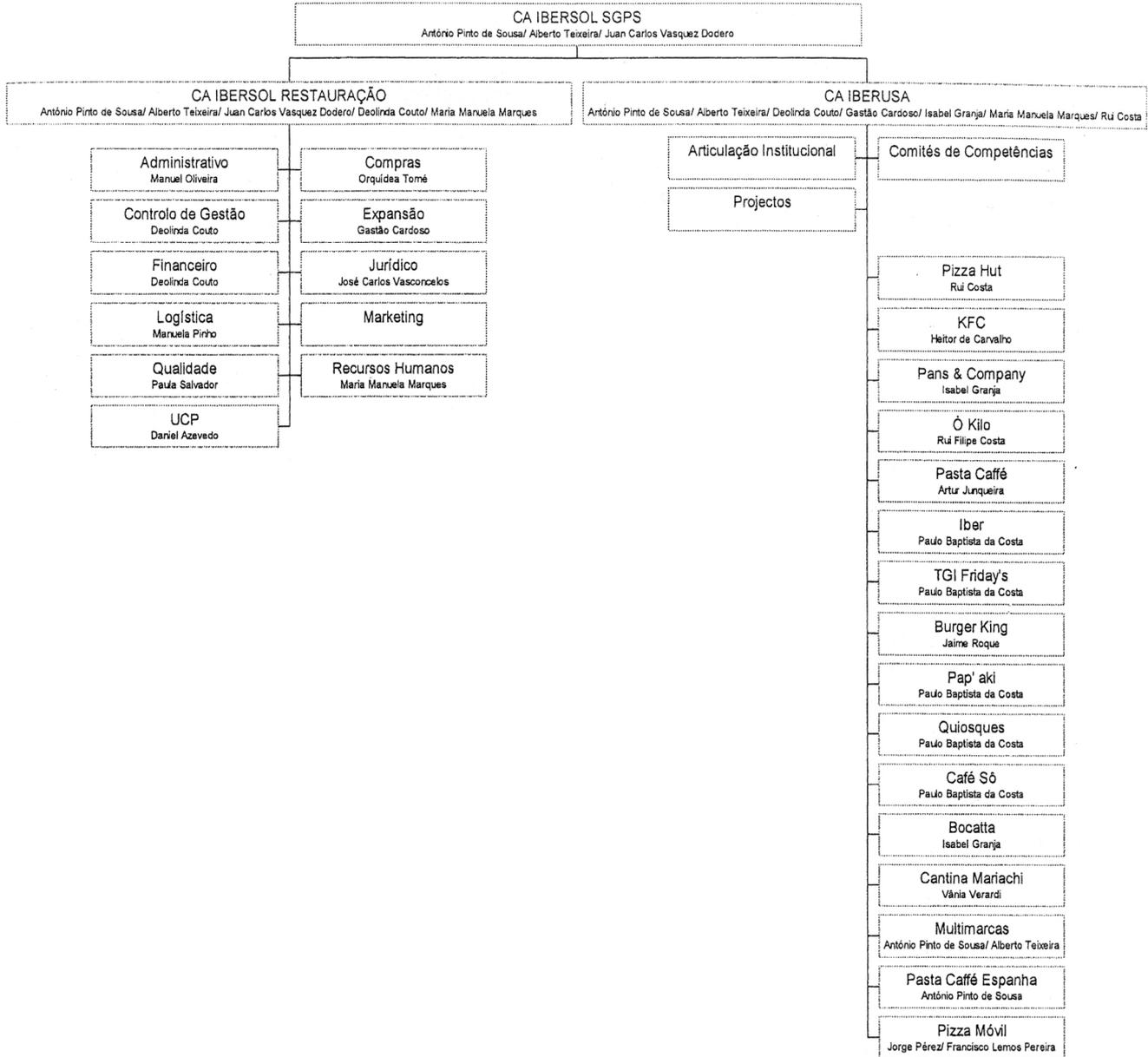
1.1 — Repartição de competências no processo de decisão:

As decisões de gestão são tomadas em reunião do conselho de administração da sociedade-mãe.

O conselho de administração funciona colegialmente, sendo composto por um presidente e dois vogais. O conselho de administração assume como principais competências a gestão do portfolio de negócios e os planeamentos estratégico e financeiro.

O conselho de administração delegou numa comissão executiva composta pelos administradores executivos, Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa e Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira que procedem ao acompanhamento corrente das funções e negócios da sociedade.

O organigrama funcional da sociedade é actualmente o seguinte:



A comissão executiva coordena operacionalmente as direcções funcionais e os diferentes negócios acima mencionadas, reunindo com os respectivos directores numa base periódica. As decisões tomadas pelos directores funcionais e comités de marca emanam da delegação de competências por parte da comissão executiva e são coordenadas nas reuniões referidas.

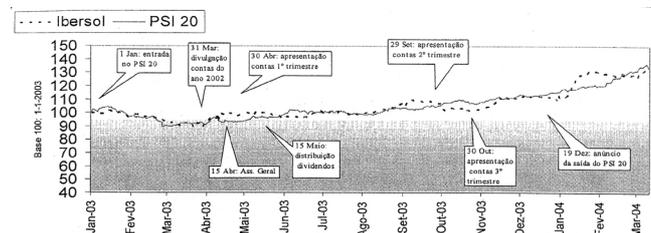
1.2 — Comissões internas:

Não foram designadas quaisquer comissões internas:

A composição e atribuições da comissão de vencimentos estão descritas no ponto 1.9. abaixo.

1.3 — Evolução da cotação das acções:

A evolução da cotação da acção, identificando os valores mais significativos e os factos mais relevantes ocorridos ao longo do ano, consta do gráfico seguinte:



## Estatísticas das acções Ibersol — SGPS, S. A. — 2003

(Valores em euros)

Total de acções .....	20 000 000	Cotação mínima (21 de Março de 2003) .....	3,11
Acções livres no mercado .....	19 197 563	Cotação máxima (30 de Dezembro de 2003) .....	3,98
Acções próprias (4,01%) .....	802 437	Cotação média .....	3,55
Capitalização bolsista (31 de Dezembro de 2003) ...	78 200 000	Valor de abertura (2 de Janeiro de 2003) .....	3,49
Quantidade média transaccionada .....	8 283	Valor de fecho (31 de Dezembro de 2003) .....	3,91
		Valorização acções (em percentagem) .....	12,03
		Variação PSI-20 (em percentagem) .....	13,48

No sentido de garantir uma adequada liquidez ao mercado, adquirimos ao longo do exercício 1263 acções representativas do capital social da Ibersol — SGPS tendo despendido 4608 euros, a que corresponde um preço médio de 3,65 por acção.

Em consequência, a sociedade detinha no termo do exercício, 802 347 acções representativas do seu próprio capital — cerca de 4% — adquiridas pelo montante de 2 611 139 euros, a que corresponde um preço médio de cerca de 3,25 euros por acção.

As cotações, ao longo do ano comportaram-se melhor do que o índice PSI 20, após dois anos de fortes quedas.

## 1.4 — Distribuição de dividendos:

Os dividendos distribuídos nos últimos anos podem ser resumidos como segue:

	1997	1998	1999	2000 (a)	2001	2002
Dividendo por acção (euros) .....	0,299	0,299	0,549	0,055	0,055	0,055
Dividendos distribuídos (milhares de euros) .....	598,56	598,56	1 093,20	1 091,53	1 091,53	1 055,93
Dividend yield (em percentagem) .....	0,4	0,4	0,8	1,1	1,5	1,6
Pay out ratio (b) (em percentagem) .....	18,6	15,7	23,8	20,4	19,8	13,0

(a) Em Dezembro de 2000 foi efectuado *split* e aumento de capital de 2 000 000 de acções de 1000\$ para 20 000 000 de acções de 1 euro cada.

(b) Calculado por referência ao resultado líquido consolidado após interesses minoritários.

## 1.5 — Planos de atribuição de acções e planos de atribuição de opções de aquisição de acções:

Não existem planos de atribuição de acções ou de atribuição de opções de aquisição de acções.

## 1.6 — Divulgações com partes relacionadas:

No decurso de 2003 não foram concedidas nem solicitadas autorizações a negócios entre a empresa e os seus administradores, nos termos do artigo 397.º do Código das Sociedades Comerciais

As transacções com o fiscal único decorrem exclusivamente do exercício da sua função, estando os honorários pagos descritos no parágrafo 1.10. abaixo.

As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo são realizadas em condições normais de mercado e fazem parte da actividade normal da sociedade pelo que não merecem divulgação específica.

Durante o exercício de 2003 a sociedade efectuou aplicações de tesouraria em várias sociedades do Grupo Ibersol, que foram remuneradas a taxas de mercado.

## 1.7 — Relações com investidores:

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a sociedade tem como regra informar os seus accionistas e o mercado de capitais em geral dos factos relevantes da sua vida de uma forma imediata, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo reiterado ao longo do tempo esse compromisso com o mercado e confirmado a sua prática ao longo dos anos.

Essa divulgação é efectuada através da publicação, no sítio da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)), no Boletim da Euronext Lisboa e passará a constar no sítio da sociedade na Internet ([www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt)).

Neste *site* poderão passar a ser encontrados os comunicados emitidos, a apresentação institucional, os relatórios e contas, a comunicação de resultados. A informação relativa aos relatórios e contas e aos resultados é actualizada numa base trimestral.

Como forma de permitir uma maior interacção com os accionistas e investidores o sítio passará a incluir, ainda, um capítulo dedicado aos Investidores, que contém:

A identificação dos responsáveis pelas relações com os investidores bem como os endereços para o seu contacto;

Relatórios e contas consolidados anuais, semestrais e trimestrais, dos últimos dois anos;

A convocatória da assembleia geral anual.

A Ibersol — SGPS, S. A., através do representante para o mercado de capitais, António Carlos Vaz Pinto de Sousa (telefone: + 351226089708;

telefax: +351226089757; e-mail: [psousa@ibersol.pt](mailto:psousa@ibersol.pt). Morada: Praça do Bom Sucesso, 105/159, 9.º, 4150-146 Porto), relaciona-se de forma permanente com analistas e investidores, fornecendo informação actualizada. Adicionalmente, presta esclarecimentos sobre os factos relevantes da vida da sociedade por esta já divulgados no formato imposto por lei, sempre que lhe sejam solicitados. Os documentos de prestação de contas anuais, semestrais e trimestrais bem como as actualizações semestrais das apresentações institucionais são enviadas por *e-mail* para todos os accionistas, investidores, analistas, entidades financeiras e jornalistas que, comprovada a sua qualidade, os tenham solicitado.

A sociedade considera que desta forma assegura um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores.

## 1.8 — Comissão de remunerações:

Nas sociedades emitentes de valores cotados a assembleia geral elege, com a mesma periodicidade dos órgãos sociais, uma comissão de vencimentos, que tem como missão fixar as remunerações dos membros dos órgãos de gestão.

## 1.9 — Remuneração anual do auditor (Dr. MO):

Os auditores da sociedade são a Bernardes, Sismeiro & Associados — Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, L.ª, correspondente da PricewaterhouseCoopers, inscrita na Comissão de valores mobiliários sob o n.º 219.

Em 2003 foram facturados à sociedade e às suas filiais e associadas incluídas no perímetro de consolidação pela Bernardes Sismeiro & Associados — Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, L.ª e pela PricewaterhouseCoopers — Auditores e Consultores, L.ª, o valor total de 109 milhares de euros, sendo 74,3% relativos a serviços de auditoria e revisão legal de contas, 19,9% relativos a serviços de consultoria fiscal e 5,8% relativos a outros serviços.

Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços são prestados por técnicos diferentes dos que estão envolvidos no processo de auditoria, pelo que consideramos estar dessa forma assegurada a independência do auditor.

## 2 — Exercício de direito de voto e representação de accionistas:

A assembleia geral é constituída somente pelos accionistas com direito a voto possuidores de acções ou títulos de subscrição que as substituam que, até oito dias antes da realização da assembleia, comprovem junto da sociedade a sua titularidade, nos termos estabelecidos na lei e nos estatutos.

São colocados à disposição dos senhores accionistas, na sede social, e no prazo legal, as propostas a submeter pelo conselho de administração

à assembleia geral de accionistas, acompanhadas dos relatórios, documentos e demais elementos de informação preparatória que legalmente as devem acompanhar. Para além disso, os relatórios anuais de actividade encontram-se à disposição dos accionistas no *site* [www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt), logo que tecnicamente possível.

A presença nas assembleias gerais de accionistas titulares de acções preferenciais sem voto e a sua participação na discussão dos assuntos da ordem do dia não é permitida. Porém os seus interesses devem ser defendidos pelos respectivos representantes comuns.

A cada grupo de 1000 acções corresponde um voto, tendo os accionistas tantos votos quanto os correspondentes à parte inteira que resultar da divisão por 1000 do número de acções que possuam. Excepto se a lei exigir diversamente, as deliberações em assembleia geral serão tomadas por maioria simples.

Os accionistas que sejam pessoas singulares podem fazer-se representar nas reuniões da assembleia geral por cônjuge, ascendente ou descendente, administrador ou outro accionista, mediante carta dirigida ao presidente da mesa que indique o nome, domicílio do representante e data da assembleia.

As pessoas colectivas podem fazer-se representar pela pessoa que para o efeito designarem através de carta cuja autenticidade será apreciada pelo presidente da mesa.

Enquanto a sociedade for considerada sociedade com o capital aberto ao investimento do público os accionistas poderão votar por correspondência, no que se refere exclusivamente à alteração do contrato social e à eleição dos órgãos sociais.

Só são considerados os votos por correspondência, desde que recebidos na sede da sociedade, por meio de carta registada com aviso de recepção dirigida ao presidente da mesa da assembleia geral, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data da assembleia, sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista.

Os accionistas que enviem declarações de voto por correspondência são interpretados como desejando abster-se na votação das propostas que não sejam objecto dessas declarações.

Em assembleia geral, pode o accionista condicionar o sentido de voto para certa proposta à aprovação ou rejeição de outra, no âmbito do mesmo ponto da ordem de trabalhos.

#### Regras societárias:

##### 1.10 — Códigos de conduta e regulamentos internos:

Os princípios e valores da Ibersol amplamente difundidos na organização são os seguintes:

Acreditamos e valorizamos as nossas pessoas;  
Existimos para o cliente;  
Temos alegria em partilhar;  
Fazemos sempre melhor;  
Temos entusiasmo para empreender.

O conselho de administração adopta toda as acções que julga mais adequadas à sua difusão pela empresa.

##### 2 — Regras societárias:

Para além do número de acções a que corresponde um voto e das obrigações de representação, mencionadas no ponto 2 acima, não existem limitações ao exercício do direito de voto.

Não existem restrições à transmissibilidade das acções.

O objecto da sociedade é a gestão de participações sociais, como forma indirecta de exercício de actividades económicas e bem assim a prestação de serviços técnicos de administração e gestão.

A sociedade pode adquirir ou alienar participações em sociedades, de direito nacional ou estrangeiro, com objecto 2, igual ou diferente ao supra referido, em sociedades reguladas por leis especiais, em sociedades de responsabilidade ilimitada, bem como associar-se com outras pessoas jurídicas para, nomeadamente, formar novas sociedades, agrupamentos complementares de empresas, agrupamentos europeus de interesse económico, consórcios e associações em participação.

A empresa não adoptou quaisquer medidas impeditivas do êxito de ofertas públicas de aquisição. Não existem acordos parassociais, que sejam conhecidos pela empresa.

Os estatutos da sociedade não incluem normas de restrição de acesso à aquisição das acções da sociedade. Não foram conferidos quaisquer planos de atribuição de acções e ou opções de compra de acções a trabalhadores e ou membros do órgão de administração.

#### Órgão de administração:

##### 2.1 — Caracterização:

A sociedade é gerida por um conselho de administração, actualmente, composto de três membros eleitos em assembleia geral, para mandatos quadriennais. Todos os administradores da sociedade exercem o cargo em nome próprio, tendo sido nominalmente eleitos para o exercício do mesmo em 19 de Abril de 2001. O mandato deste conselho de administração é de quatro anos. Os administradores foram eleitos em lista única, não tendo sido apresentada lista alternativa por nenhum dos accionistas

##### 2.2 — Remunerações:

Não foi acatada a recomendação da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários de divulgação das remunerações de cada membro do conselho de administração por considerarmos que essa divulgação fere o princípio da equidade e da proporcionalidade dos deveres de informação, porquanto esta exigência de publicitação não é extensível a outros cargos em outras actividades.

A remuneração dos membros dos órgãos sociais é fixada por uma comissão de vencimentos eleita em assembleia geral.

Os administradores não auferem qualquer remuneração da sociedade ou das sociedades do Grupo. A IES prestou serviços de gestão à sociedade no montante de 628 662 euros. Não há remunerações adicionais dependentes dos resultados da sociedade ou da evolução das cotações nem existem prémios de desempenho para qualquer dos administradores.

Não existem na empresa administradores eleitos ao abrigo das regras das minorias, nos termos e para os efeitos do disposto no artigo 392.º do Código das Sociedades Comerciais. O administrador Juan Carlos Vázquez-Dodero actua como administrador independente não executivo. Não foi constituída qualquer comissão de controlo interno.

##### 2.3 — Funções exercidas em outras sociedades:

Não foi definida lista de incompatibilidades nem número máximo de cargos acumuláveis pelos administradores em órgãos de administração de outras sociedades, na medida em que na generalidade dos casos os administradores da sociedade — com excepção do administrador não executivo — exercem apenas funções executivas nas sociedades pertencentes ao Grupo.

Os membros do conselho de administração desempenham também funções de administração nas seguintes empresas:

##### António Carlos Vaz Pinto de Sousa:

ASUREBI — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S. A.  
ATPS — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S. A.  
Iberking — Restauração, S. A.  
Ibersande — Restauração, S. A.  
Ibersol — Hotelaria e Turismo, S. A.  
Ibersol — Restauração, S. A.  
Ibersol — SGPS, S. A.  
Iberusa — Hotelaria e Restauração, S. A.  
IES — Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, S. A.  
INDASA — Indústria de Abrasivos, S. A.  
Inverpeninsular.  
Lunimo — Sociedade Imobiliária, S. A.  
Maestro — Serviços de Gestão Hoteleira, S. A.  
MBR — Sociedade Imobiliária, S. A.  
Pasta Caffè, SLU.  
Pizzalitos — Restaurantes, L.<sup>da</sup>  
Poliatlântica, S. A.  
Ibersol Madeira — Restauração, S. A.  
RHYNO — Sociedade de Participações Financeiras, SGPS, S. A.  
Santo Amaro Café, S. A.  
Vidisco, SL  
Presidente da assembleia geral: Luzostela — Indústria e Serviços, S. A.  
Gerente: Ferro & Ferro, L.<sup>da</sup>

##### António Alberto Guerra Leal Teixeira:

Asurebi — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S. A.  
ATPS — Sociedade Gestora de Participações Sociais, S. A.  
Iberking — Restauração, S. A.

Ibersande — Restauração, S. A.  
 Ibersol — Restauração, S. A.  
 Ibersol Hotelaria e Turismo, S. A.  
 Ibersol Madeira — Restauração, S. A.  
 Ibersol — SGPS, S. A.  
 Iberusa — Hotelaria e Restauração, S. A.  
 IES — Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, S. A.  
 Inverpeninsular.  
 Lunimo — Sociedade Imobiliária, S. A.  
 Maestro — Serviços de Gestão Hoteleira, S. A.  
 Pasta Caffè, SLU.  
 Pizzalitos — Restaurantes, L.ª  
 Santo Amaro Café, S. A.  
 Vidisco, SL.  
 Mateixa — Sociedade Imobiliária, S. A.  
 Gerente: Ferro & Ferro, L.ª

Juan Carlos Vázquez-Dodero:

Ibersol — SGPS, S. A.  
 Nextret (Soluciones Informáticas).  
 Intercom (Incubadora de Portales Internet).  
 Emagister (Portal de Internet).

O conselho de administração pode, de acordo com os estatutos da empresa, delegar numa comissão executiva a competência e os poderes de gestão dos negócios sociais que entender dever atribuir-lhe, competindo ao conselho de administração regular o funcionamento da comissão executiva e o modo como esta exerce os poderes que lhe forem cometidos. O conselho de administração decidiu instituir uma comissão executiva, composta pelos administradores António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira. A comissão executiva gere os assuntos da sociedade e procede ao acompanhamento da actividade, cujos conselhos de administração elege e nos quais participa.

De acordo com os estatutos da empresa, compete ao conselho de administração assegurar a gestão dos negócios sociais e efectuar todas as operações relativas ao objecto social para o que lhe são conferidos os mais amplos poderes, incluindo, nomeadamente, os seguintes:

- a) Representar a sociedade, em juízo e fora dele, propor e contestar quaisquer acções, transigir e desistir das mesmas e comprometer-se em arbitragens. Para o efeito, o conselho de administração poderá delegar os seus poderes num só mandatário;
- b) Aprovar o orçamento e plano da sociedade;
- c) Deliberar a emissão de obrigações e a contracção de empréstimos no mercado financeiro nacional e ou estrangeiro e aceitar a fiscalização das entidades mutuantes;
- d) Designar quaisquer outras pessoas, individuais ou colectivas, para o exercício de cargos sociais noutras empresas;
- e) Adquirir, alienar e onerar ou locar quaisquer bens imóveis ou móveis, nos termos em que a lei o admita;
- f) Trespasar ou tomar de trespasse estabelecimentos da actividade da sociedade, nos termos em que a lei o permita;
- g) Deliberar que a sociedade preste, às sociedades de que seja titular de acções ou quotas, apoio técnico e financeiro;
- h) Emitir papel comercial ou qualquer outro meio de obtenção de fundos financeiros, a cada momento permitidos por lei.

Todos os documentos que obrigam a sociedade incluindo cheques, letras, livranças e aceites bancários têm validade quando assinados por:

- a) Dois administradores;
- b) Um administrador e um mandatário da sociedade no exercício do respectivo mandato;
- c) Um administrador se para intervir no acto ou actos tiver sido designado em acta pelo conselho de administração;
- d) Dois mandatários;
- e) Um mandatário, se para intervir no acto ou actos tiver sido designado em acta pelo conselho de administração ou nela tiverem sido conferidos poderes a qualquer administrador para o designar;

Os documentos de mero expediente poderão ser assinados por um só administrador ou mandatário.

Ainda de acordo com os estatutos da empresa, o conselho de administração reunirá, normalmente, uma vez por trimestre e, além disso, todas

as vezes que o presidente ou dois dos seus membros o convoquem, devendo as deliberações que forem tomadas constar das respectivas actas. O conselho de administração só pode deliberar se a maioria dos seus membros estiver presente ou representada e as deliberações serão tomadas por maioria dos votos emitidos. Ao longo do exercício de 2003, o conselho de administração reuniu-se sete vezes: 2 de Janeiro, 28 de Março, 30 de Abril, 27 de Maio, 29 de Setembro, 30 de Outubro e 16 de Dezembro de 2003.

A 31 de Dezembro de 2003, os membros do conselho de administração da empresa ou da sociedade sua dominante (Ibersol — SGPS, S. A.), possuíam as seguintes acções da sociedade:

Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa:

Detém 1400 acções representativas do capital da Ibersol — SGPS, S. A. e 5011 acções representativas do capital da ATPS — SGPS, S. A. (50% do capital social).

A ATPS — SGPS, S. A em 31 de Dezembro de 2003, é detentora de 425 182 acções representativas do capital da Ibersol — SGPS, S. A. e 1 890 000 acções representativas do capital da IES — Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, S. A., representado por 2 000 000 de acções.

A IES — Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, S. A., em 31 de Dezembro de 2003, é detentora de 9 998 000 acções representativas do capital da Ibersol — SGPS, S. A.

Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira:

Detém 1400 acções representativas do capital da Ibersol — SGPS, S. A. e 5011 acções representativas do capital da ATPS — SGPS, S. A. (50% do capital social).

A ATPS — SGPS, S. A., em 31 de Dezembro de 2003, é detentora de 425 182 acções representativas do capital da Ibersol — SGPS, S. A. e 1 890 000 acções representativas do capital da IES — Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, S. A., representado por 2 000 000 de acções.

A IES — Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, S. A., em 31 de Dezembro de 2003, é detentora de 9 998 000 acções representativas do capital da Ibersol — SGPS, S. A.

#### As perspectivas futuras

Continuamos a pretender ser o maior operador português de restauração multimarca e assumir uma presença crescente no mercado espanhol, onde procuraremos intervir activamente, quer através da implantação de novas unidades, quer através da aquisição de novos negócios. A dimensão já atingida pelos negócios localizados em Espanha irá certamente propiciar uma crescente melhoria da rentabilidade.

Por isso, pretendemos manter um forte ritmo de expansão, embora selectivo, permitindo continuar a aproveitar as condições que o mercado nos oferece.

Mau grado o exposto, durante 2004, reduziremos muito significativamente o ritmo da expansão em Portugal apesar de ser expectável que o mesmo seja retomado já em 2005, por ausência de projectos imobiliários.

Em simultâneo, continuaremos a proceder às alterações da estrutura organizativa das participadas por forma a dotá-las de mais e melhores meios de gestão.

#### Agradecimentos

Numa empresa de serviços, o contributo dos colaboradores é fundamental para o sucesso da empresa.

Por isso, o primeiro voto deste conselho de administração é dirigido a todos os colaboradores do Grupo, porquanto a dedicação e o entusiasmo que revelaram foi fundamental para a prossecução dos objectivos que identificamos.

Agradecemos igualmente a todos os accionistas peia confiança depositada na Ibersol.

Registamos com apreço a colaboração dada ao longo do exercício pelas entidades bancárias bem como pelos nossos fornecedores.

Aos auditores e revisor oficial de contas é devido também o reconhecimento pela colaboração assídua e capacidade de diálogo que manifestaram no acompanhamento e no exame da gestão da empresa.

Porto, 25 de Março de 2004. — O Conselho de Administração:  
 António Carlos Vaz Pinto de Sousa — António Alberto Guerra Leal Teixeira — Juan Carlos Vázquez-Dodero.

**Balanço consolidado em 31 de Dezembro de 2003**

## ACTIVO

(Em euros)

	2003		2002	
	Activo bruto	Amortizações e provisões	Activo líquido	Activo líquido
<b>Imobilizado:</b>				
<b>Imobilizações incorpóreas:</b>				
Despesas de instalação .....	25 471 655	21 327 323	4 144 332	4 709 296
Despesas de investigação e desenvolvimento .....	482 627	337 723	144 904	173 577
Propriedade industrial e outros direitos .....	4 362 465	1 843 872	2 518 593	2 216 157
Trespases .....	1 187 045	376 639	810 406	830 789
Imobilizações em curso .....	123 151	—	123 151	182 249
Diferenças de consolidação .....	14 402 987	4 454 929	9 948 058	10 152 696
	<u>46 029 930</u>	<u>28 340 486</u>	<u>17 689 444</u>	<u>18 264 764</u>
<b>Imobilizações corpóreas:</b>				
Terrenos e recursos naturais .....	117 432	—	117 432	117 432
Edifícios e outras construções .....	49 572 465	5 198 964	44 373 501	35 769 690
Equipamentos básicos .....	25 831 869	11 378 170	14 453 699	121 711 016
Equipamentos de transporte .....	419 297	267 501	151 796	154 541
Ferramentas e utensílios .....	2 737 942	2 151 735	586 207	667 971
Equipamento administrativo .....	7 957 526	3 439 931	4 517 595	4 369 793
Outras imobilizações corpóreas .....	4 741 657	2 787 753	1 953 904	1 729 157
Imobilizações em curso .....	2 407 058	—	2 407 058	1 585 798
Imobilizações em curso — adiantamentos .....	—	—	—	—
	<u>93 785 246</u>	<u>25 224 054</u>	<u>68 561 192</u>	<u>57 105 398</u>
<b>Investimentos financeiros:</b>				
Partes de capital em empresas do grupo .....	298 023	—	298 023	222 460
Empréstimos a empresas do Grupo .....	—	—	—	427 438
Partes de capital em empresas participadas .....	378 127	66 159	311 968	295 875
Adiantamentos por conta de investimentos financeiros .....	3 292 816	—	3 292 816	176 300
	<u>3 968 966</u>	<u>66 159</u>	<u>3 902 807</u>	<u>1 122 073</u>
<b>Circulante:</b>				
<b>Existências:</b>				
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo .....	2 513 223	—	2 513 223	2 130 737
Mercadorias .....	131 797	74 981	56 816	82 593
	<u>2 645 020</u>	<u>74 981</u>	<u>2 570 039</u>	<u>2 213 330</u>
<b>Dívidas de terceiros — médio e a longo prazos:</b>				
Clientes de cobrança duvidosa .....	14 789	14 789	—	—
Outros devedores .....	15 000	—	15 000	7 940 263
	<u>29 789</u>	<u>14 789</u>	<u>15 000</u>	<u>7 940 263</u>
<b>Dívidas de terceiros — curto prazo:</b>				
Clientes, c/c .....	3 069 245	7 532	3 061 713	2 362 284
Clientes — títulos a receber .....	—	—	—	26 827
Clientes de cobrança duvidosa .....	211 929	211 929	—	—
Adiantamentos a fornecedores .....	12 653	—	12 653	11 617
Adiantamentos a fornecedores de imobilizado .....	979	—	979	1 111 272
Estado e outros entes públicos .....	2 888 164	—	2 888 164	2 331 228
Outros devedores .....	4 477 165	132 037	4 345 128	2 322 601
	<u>10 660 135</u>	<u>351 498</u>	<u>10 308 637</u>	<u>8 165 829</u>
<b>Títulos negociáveis:</b>				
Outros títulos negociáveis .....	406	—	406	406
Outras aplicações de tesouraria .....	1 699 996	—	1 699 996	1 639 873
	<u>1 700 402</u>	<u>—</u>	<u>1 700 402</u>	<u>1 640 279</u>
<b>Depósitos bancários e caixa:</b>				
Depósitos bancários .....	1 490 966	—	1 490 966	2 207 108
Caixa .....	314 083	—	314 083	221 416
	<u>1 805 049</u>	<u>—</u>	<u>1 805 049</u>	<u>2 428 524</u>

	2003		2002	
	Activo bruto	Amortizações e provisões	Activo líquido	Activo líquido
(Em euros)				
Acréscimos e diferimentos:				
Acréscimos de proveitos .....	685 483		685 483	904 304
Custos diferidos .....	2 017 893		2 017 893	1 232 424
Activos por impostos diferidos .....	4 879 629		4 879 629	6 351 945
	<u>7 583 005</u>		<u>7 583 005</u>	<u>8 488 673</u>
<i>Total de amortizações</i> .....		<u>53 564 540</u>		
<i>Total de provisões</i> .....		<u>507 427</u>		
<i>Total do activo</i> .....	168 207 542	54 071 967	114 135 575	107 369 133

## CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO

	2003	2002
Capital próprio:		
Capital .....	20 000 000	20 000 000
Acções próprias — valor nominal .....	802 437	801 174
Acções próprias — descontos e prémios .....	– 1 808 702	– 1 805 357
Diferenças de consolidação .....	134 100	133 913
Prémios de emissão de acções .....	469 937	469 937
Reservas de reavaliação .....	12 110	12 110
Reservas:		
Reservas legais .....	3 417 541	3 011 747
Outras reservas .....	13 516 696	7 098 111
	34 939 245	28 119 287
Resultado líquido do exercício .....	6 071 962	8 115 869
<i>Total do capital próprio</i> .....	<u>41 011 207</u>	<u>36 235 156</u>
Interesses minoritários .....	1 433 134	718 163
Passivo:		
Provisões para riscos e encargos:		
Outras provisões para riscos e encargos .....	<u>1 392 167</u>	<u>1 449 947</u>
Dívidas a terceiros — médio e a longo prazos:		
Empréstimo por obrigações .....	–	–
Dívidas a instituições de crédito .....	20 576 447	5 875 025
Fornecedores de imobilizado, c/c .....	2 682 957	3 655 749
Outros credores .....	535 079	639 466
	<u>23 794 483</u>	<u>10 170 240</u>
Dívidas a terceiros — curto prazo:		
Empréstimo por obrigações:		
Não convertíveis .....	–	4 990 000
Dívidas a instituições de crédito .....	7 670 022	18 106 875
Fornecedores, c/c .....	15 187 560	15 189 773
Fornecedores — facturas em recepção e conferência .....	263 511	203 033
Fornecedores de imobilizado, c/c .....	5 005 452	3 450 141
Estado e outros entes públicos .....	2 258 479	3 864 072
Outros credores .....	928 577	1 232 335
	<u>31 313 601</u>	<u>47 036 229</u>
Acréscimos e diferimentos:		
Acréscimos de custos .....	5 341 585	4 770 546
Proveitos diferidos .....	4 648 921	2 046 180
Impostos diferidos .....	5 200 477	4 942 672
	<u>15 190 983</u>	<u>11 759 398</u>
<i>Total do passivo</i> .....	<u>71 691 234</u>	<u>70 415 814</u>
<i>Total do capital próprio, dos interesses minoritários e do passivo</i> .....	<u>114 135 575</u>	<u>107 369 133</u>

## Demonstração consolidada dos resultados em 31 de Dezembro de 2003

## CUSTOS E PERDAS

(Em euros)

	2003		2002	
Custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas:				
Mercadorias .....	3 599 995		2 901 310	
Matérias-primas .....	27 981 120	31 581 115	27 113 225	30 014 535
Fornecimentos e serviços externos .....		42 308 259		37 377 346
Custos com o pessoal:				
Remunerações .....	28 645 284		27 334 840	
Encargos sociais:				
Outros .....	8 398 935	37 044 219	7 817 648	35 152 488
Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo .....	8 561 145		8 330 220	
Provisões .....	57 200	8 618 345	—	8 330 220
Impostos .....	439 039		238 425	
Outros custos operacionais .....	21 691	460 730	36 432	274 857
(A) .....		120 012 668		111 149 446
Juros e custos similares:				
Relativos a empresas associadas .....	—		13 837	
Outros .....	1 546 131	1 546 131	1 643 388	1 657 225
(C) .....		121 558 799		112 806 671
Custos e perdas extraordinários .....		1 176 726		1 416 392
(E) .....		122 735 525		114 223 063
Impostos sobre o rendimento do exercício .....		1 268 644		1 496 251
Impostos diferidos .....		1 711 440		— 1 764 276
(G) .....		125 715 609		113 955 038
Interesses minoritários .....		564 410		156 664
Resultado consolidado líquido do exercício .....		6 071 962		8 115 869
		132 351 981		122 227 571

## PROVEITOS E GANHOS

	2003		2002	
Vendas:				
Mercadorias .....	5 429 610		3 394 374	
Produtos .....	122 139 481		114 390 160	
Prestação de serviços .....	934 060	128 503 151	785 629	118 570 163
Trabalhos para a própria empresa .....		213 946		165 047
Proveitos suplementares .....	2 208 806		1 563 469	
Subsídios à exploração .....	163 601		228 851	
Outros proveitos e ganhos operacionais .....	—	2 372 407	65 837	1 858 157
(B) .....		131 089 504		120 593 367
Rendimento de títulos negociáveis e outras aplicações financeiras:				
Outros .....	28 640		—	
Outros juros e proveitos similares:				
Outros .....	282 664	311 304	372 648	372 648
(D) .....		131 400 808		120 966 015
Proveitos e ganhos extraordinários .....		951 173		1 261 556
(F) .....		132 351 981		122 227 571
Resumo:				
Resultados operacionais (B) – (A) = .....		11 076 836		9 443 921
Resultados financeiros (D – B) – (C – A) = .....		– 1 234 827		– 1 284 577
Resultados correntes (D) – (C) = .....		9 842 009		8 159 344
Resultados antes de impostos (F) – (E) = .....		9 616 456		8 004 508
Resultado líquido do exercício (F) – (G) = .....		6 636 372		8 272 533

**Demonstração dos resultados por funções em 31 de Dezembro de 2003**

(Em euros)

	2003	2002
Vendas e prestações de serviços .....	128 730 741	118 570 162
Custo das vendas e prestações de serviços .....	103 181 957	94 513 368
Resultados brutos .....	25 548 784	24 056 794
Outros proveitos e ganhos operacionais .....	2 383 188	2 043 666
Custos de distribuição .....	5 896 586	5 696 725
Custos administrativos .....	9 408 476	9 660 048
Outros custos e perdas operacionais .....	509 749	211 427
Resultados operacionais .....	12 117 161	10 532 260
Custo líquido de financiamento .....	1 317 796	1 347 769
Ganhos e perdas em filiais e associadas .....	- 957 355	- 1 033 320
Ganhos e perdas em outros investimentos .....	-	-
Resultados não usuais ou não frequentes .....	- 225 554	- 146 663
Resultados correntes .....	9 616 456	8 004 508
Impostos sobre os resultados correntes .....	2 980 084	- 268 025
Resultados correntes após impostos .....	6 636 372	8 272 533
Resultados extraordinários .....	-	-
Impostos sobre os resultados extraordinários .....	-	-
Resultados líquidos .....	6 636 372	8 272 533
Resultados por acção .....	0,33	0,41

O Conselho de Administração: António Carlos Vaz Pinto de Sousa — António Alberto Guerra Leal Teixeira — Juan Carlos Vázquez-Dodero.

**Demonstração consolidada de fluxos de caixa em 31 de Dezembro de 2003**

(Em euros)

	2003	2002
Actividades operacionais:		
Recebimento de clientes .....	127 953 125	116 668 967
Pagamento a fornecedores .....	73 198 276	62 093 325
Pagamento ao pessoal .....	29 650 084	27 869 863
Fluxo gerado pelas operações .....	25 104 765	26 705 780
Pagamento/recebimento imposto sobre rendimentos .....	1 322 622	427 165
Outros recebimentos/pagamentos, relativos às operações .....	- 4 822 751	- 8 625 040
Fluxo gerado antes de rubricas extraordinárias .....	18 959 392	17 653 575
Recebimentos relacionados com rubricas extraordinárias .....	196 045	514 399
Pagamentos relacionados com rubricas extraordinárias .....	400 025	211 349
<i>Fluxo das actividades operacionais (1)</i> .....	18 755 412	17 956 625
Actividades de investimento:		
Recebimentos provenientes de:		
Investimentos financeiros .....	6 176 046	818 656
Imobilizações corpóreas .....	673 915	264 268
Imobilizações incorpóreas .....	78 829	211 919
Juros e proveitos similares .....	256 655	464 036
Pagamentos respeitantes a:		
Investimentos financeiros .....	4 562 890	3 658 315
Imobilizações corpóreas .....	13 743 801	10 947 642
Imobilizações incorpóreas .....	2 368 250	1 138 295
Outros .....	-	-
<i>Fluxo das actividades de investimento (2)</i> .....	- 13 489 496	- 13 985 373
Actividades de financiamento:		
Recebimentos provenientes de:		
Contratos de locação financeira celebrados .....	898 178	3 612 989

(Em euros)

	2003	2002
Pagamentos respeitantes a:		
Amortização de contratos locação financeira .....	3 147 822	1 035 144
Juros e custos similares .....	1 291 391	1 636 358
Dividendos pagos .....	1 055 930	1 091 533
Aquisição de acções próprias .....	4 608	1 888 702
Variação de empréstimos obtidos .....	6 179 418	- 4 521 322
<i>Fluxo das actividades de financiamento (3) .....</i>	<u>1 577 845</u>	<u>- 6 560 070</u>
Variação de caixa e seus equivalentes .....	<u>6 843 761</u>	<u>- 2 588 818</u>
Efeito das diferenças de câmbio .....	- 31	- 240
Caixa e seus equivalentes no início do período .....	- 6 113 363	- 3 165 852
Efeito de variação do perímetro .....	34 729	- 358 453
Caixa e seus equivalentes no fim do período .....	<u>765 096</u>	<u>- 6 113 363</u>
Variação de caixa e equivalentes de caixa .....	6 843 761	- 2 588 818

O Conselho de Administração: António Carlos Vaz Pinto de Sousa — António Alberto Guerra Leal Teixeira — Juan Carlos Vázquez-Dodero.

**Anexo à demonstração consolidada dos fluxos de caixa em 31 de Dezembro de 2003**

1 — Aquisição ou alienação de filiais e outras actividades empresariais:

a) e b):

(Em euros)

Filiar	Aquisições		Alienações	
	Preço	Valor pago	Preço	Valor recebido
Iber'Aki Restauração, S. A. (a) .....	42 496	42 496	-	-
Ferro & Ferro, L. <sup>da</sup> (a) .....	177 441	177 441	-	-
Ibergourmet Produtos Alimentares, S. A. ....	57 020	-	-	-

(a) Adquiridas em 2002 mas com entrada no perímetro em 2003.

c) Quantia de caixa e equivalentes a caixa existentes nas filiais adquiridas e alienadas:

(Em euros)

Filiar	Caixa e equivalentes de caixa adquiridas	Caixa e equivalentes de caixa alienadas
Iber'Aki Restauração, S. A. ....	24 285	-
Ferro & Ferro, L. <sup>da</sup> .....	10 323	-
Ibergourmet — Produtos Alimentares, S. A. ....	121	-

Os valores mencionados das empresas adquiridas deduzido do valor das empresas alienadas estão relevados na demonstração de fluxos de caixa na rubrica de efeito de variação do perímetro.

d) Quantias de outros activos e passivos adquiridos e alienados:

(Em euros)

Rubrica	Adquiridos		
	Iber'Aki	Ferro & Ferro	Ibergourmet
Imobilizações .....	430 330	12 997	935
Existências .....	4 060	34 183	-
Dívidas a receber .....	104 210	1 949	7 799 321
Dívidas a pagar .....	223 068	34 367	7 755 155

2 — Discriminação dos componentes de caixa e seus equivalentes:

(Em euros)

	2003	2002
Numerário .....	314 083	221 416
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis .....	- 1 249 389	- 7 975 058
Equivalentes a caixa .....	<u>1 700 402</u>	<u>1 640 279</u>
Caixa e seus equivalentes .....	765 096	- 6 113 363
Dívidas a instituições de crédito .....	<u>2 740 355</u>	<u>10 182 166</u>
Disponibilidades constantes do balanço .....	3 505 451	4 068 803

## 3 — Informações respeitantes a operações não monetárias:

Não aplicável.

## 4 — Repartição dos fluxos de caixa por ramos de actividade e zonas geográficas:

Não aplicável.

## 5 — Outras informações:

Para efeitos de comparabilidade dos exercícios informa-se que, em 2002, o pagamento de trabalhos especializados no montante de 5 481 636 euros foram registados na rubrica de outros pagamentos relativos às operações e no exercício de 2003 os pagamentos com a mesma natureza foram registados em pagamento a fornecedores.

O Conselho de Administração: *António Carlos Vaz Pinto de Sousa* — *António Alberto Guerra Leal Teixeira* — *Juan Carlos Vázquez-Dodero*.

### Anexo ao balanço e à demonstração dos resultados consolidados em 31 de Dezembro de 2003

*Nota prévia.* — São apresentadas apenas as notas aplicáveis, mantendo-se, no entanto a ordenação numérica do Plano Oficial de Contabilidade.

## 0 — Políticas contabilísticas adoptadas:

As contas consolidadas foram elaboradas de acordo com os princípios contabilísticos e normas de consolidação do Plano Oficial de Contabilidade, com a alteração introduzida pelo Decreto-Lei n.º 238/91, de 2 de Julho de 1991.

As políticas contabilísticas mais significativas utilizadas na elaboração das contas consolidadas foram as seguintes:

*a) Custo histórico.* — As contas consolidadas foram preparadas em observância da convenção do custo histórico com excepção das immobilizações corpóreas que incluem as sucessivas reavaliações legais, com excepção da última, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 31/98, de 11 de Fevereiro, que não foi aplicada.

*b) Bases de consolidação.* — As contas consolidadas incluem a sociedade mãe e todas as suas filiais. Os resultados das filiais adquiridas ou vendidas durante o exercício estão incluídos na demonstração de resultados desde a data da sua aquisição ou até à data da sua venda. As transacções e os lucros entre empresas do Grupo foram eliminados.

*c) Investimentos financeiros.* — As partes de capital em empresas participadas estão registadas ao custo de aquisição dado a sua participação ser inferior a 10% do seu capital.

*d) Activo immobilizado corpóreo.* — O activo immobilizado corpóreo é apresentado ao seu custo de aquisição, incluindo as sucessivas reavaliações legais, acrescido das despesas imputáveis à compra.

Os subsídios recebidos ou a receber relativos a activos específicos são apresentados em proveitos diferidos e considerados proveitos ao longo da vida útil dos respectivos bens. Os subsídios não identificáveis com activos específicos são considerados proveitos no período em que são recebidos.

*e) Depreciação.* — A depreciação é calculada em duodécimos pelo método das quotas constantes em função da vida útil de cada tipo de activo. As taxas de depreciação anual mais importantes são as seguintes (em percentagem):

Edifícios e outras construções .....	2
Equipamento básico .....	10
Equipamento de transporte .....	20
Equipamento administrativo .....	10
Immobilizações incorpóreas .....	20

No entanto, para os edifícios da Lusoponte, os direitos territoriais da marca Pans, os direitos territoriais da marca TGI Friday's, os direitos territoriais da marca Burger King, os direitos de concessão na Marina Expo, no Centro Comercial Amoreiras, na Repsol da 2.ª Circular, na Galp do Fogueteiro, na Marina de Portimão, os edifícios da A8-Torres Vedras, os edifícios da área de serviço Galp do Aeroporto, os edifícios da concessão Pizza Hut Bocage (Setúbal) e os edifícios das concessões Pizza Hut e Pasta Caffé no Cais de Gaia, os edifícios da concessão da

área de serviço na A5 e os edifícios na área de Movivas foram adoptadas taxas de depreciação associadas aos períodos contratuais de 33, 10, 15, 20, 28, 6, 28, 16, 60, 20, 20, 14, 20, 12 e 28 anos, respectivamente.

*f) Marcas e patentes.* — As marcas e patentes são apresentadas ao custo e amortizadas ao longo da vida útil do correspondente activo ou da duração da patente ou marca, dos dois a mais baixa.

*g) Trespases e diferenças de consolidação.* — Os trespases e as diferenças de consolidação correspondem ao excesso do montante pago ou a pagar sobre o valor atribuível dos activos líquidos adquiridos. As diferenças de consolidação de abertura e as diferenças de consolidação negativas do exercício encontram-se relevadas em rubrica própria dos capitais próprios; as diferenças de consolidação positivas encontram-se relevadas em rubrica própria do activo, sendo amortizadas em quotas constantes por duodécimos no prazo máximo de cinco anos, podendo, no entanto, este período ser dilatado, desde que tal se justifique e não exceda o do uso útil, conforme explicitado na nota n.º 17. Exceptua-se a este procedimento a diferença de consolidação apurada na compra da Ibersol Restauração pela Spred (que após fusão por absorção daquela adoptou a mesma denominação) a qual foi totalmente amortizada no ano da aquisição.

Sempre que necessário o *goodwill* é apurado e amortizado no primeiro ano com base nos valores provisórios utilizados no seu cálculo, sendo efectuado o seu apuramento definitivo no ano seguinte ao da aquisição da respectiva filial.

*h) Despesas de investigação e desenvolvimento.* — As despesas de investigação e desenvolvimento de projectos específicos com expectativa razoável de sucesso comercial são capitalizadas desde que se considere serem os proveitos futuros estimados superiores aos custos de desenvolvimento já incorridos ou estimados incorrer e aos respectivos custos de produção, distribuição e administrativos. Estas despesas capitalizadas são amortizadas por um período de cinco anos.

*i) Existências.* — As existências são apresentadas ao mais baixo entre o custo e o valor líquido de realização. O custo é na generalidade calculado utilizando o critério da média ponderada e os seguintes métodos:

Mercadorias e matérias-primas: custo médio das existências, incluindo custos de transporte, despacho e manuseamento.

*j) Créditos e débitos em moedas estrangeiras.* — Os activos e passivos denominados em moedas estrangeiras são convertidos em euros às taxas de câmbio em vigor no final do exercício, sendo as transacções registadas com base nos câmbios em vigor na data das respectivas transacções.

*k) Interesses minoritários.* — Os montantes dos capitais próprios das empresas filiais consolidadas, atribuíveis às acções ou partes detidas por pessoas estranhas às empresas incluídas na consolidação, são inscritos no balanço consolidado na rubrica de interesses minoritários.

*l) Impostos.* — O imposto sobre o rendimento do exercício é determinado com base no resultado líquido ajustado de acordo com a legislação fiscal e com a norma internacional n.º 12 e directriz contabilística n.º 28, considerando cada uma das filiais isoladamente. Foram considerados impostos diferidos passivos referentes à diferença entre as amortizações praticadas nas empresas e as amortizações praticadas no Grupo e igualmente foram considerados impostos diferidos activos referentes aos reportes fiscais existentes à data de 30 de Junho de 2003 e que o Grupo considera recuperáveis, conforme nota n.º 38.

*m) Locação financeira.* — Os activos sob contratos de locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades, estão reflectidas no balanço consolidado, de acordo com o disposto na directriz contabilística n.º 10. As mais-valias geradas em operações de *lease-back* estão a ser diferidas pelo prazos dos referidos contratos, conforme o disposto na directriz contabilística n.º 25.

*n) Provisões.* — As provisões são constituídas pelos valores efectivamente necessários para fazer face a perdas estimadas.

*o) Conversão das demonstrações financeiras em moeda estrangeira.* — As diferenças de câmbio originadas pela conversão para euros das demonstrações financeiras de empresas subsidiárias expressas em moeda estrangeira foram incluídas no capital próprio na rubrica de outras reservas. A conversão dos activos, passivos e demonstração dos resultados é efectuada pela aplicação da taxa de câmbio vigente à data do balanço.

## I — Informações relativas às empresas incluídas na consolidação e a outras:

## 1 — Empresas incluídas na consolidação:

Firma	Sede social	Porcentagem de capital detido	Condições de inclusão
Iberusa — Hotelaria e Restauração, S. A. ....	Porto	100,00	(a)
Ibersol — Restauração, S. A. ....	Porto	100,00	(a)
Ibersol — SGPS, S. A. ....	Porto	Mãe	(a)
Ibersande Restauração, S. A. ....	Porto	80,00	(a)
Santo Amaro Café, S. A. ....	Lisboa	100,00	(a)
Ibersol — Restaurants International, Ltd. ....	Bristol, UK	100,00	(a)
Ibersol — Madeira Restauração, S. A. ....	Funchal	100,00	(a)
O Novo Moderno — Café e Restaurante, S. A. (1) .....	Espinho	100,00	(a)
Ibersol — Hotelaria e Turismo, S. A. ....	Porto	100,00	(a)
Iber King — Restauração, S. A. ....	Porto	100,00	(a)
Asurebi — SGPS, S. A. ....	Porto	100,00	(a)
Inverpeninsular, S. A. ....	Pontevedra, Espanha	100,00	(a)
Vidisco, SL ....	Pontevedra, Espanha	51,02	(a)
Pasta Caffè, SLU ....	Pontevedra, Espanha	100,00	(a)
Restmon Portugal, L.ªda .....	Lisboa	60,00	(a)
Gelcatarina — Gelataria Pastelaria, L.ªda (2) .....	Alpiarça	100,00	(a)
Iber²Aki — Restauração, S. A. (3) .....	Porto	85,00	(a)
Ferro & Ferro, L.ªda (4) .....	Setúbal	100,00	(a)
Ibergourmet — Produtos Alimentares, S. A. (5) .....	Porto	100,00	(a)

(a) Alínea a), n.º 1, artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 238/91 (maioria dos direitos de voto, sendo titular do capital).

(1) Filial que em 31 de Agosto de 2003 por fusão foi absorvida pela Iberusa — Hotelaria e Restauração, S. A.

(2) Filial que em 31 de Agosto de 2003 por fusão foi absorvida pela Ibersande — Restauração, S. A.

(3) Filial constituída em 31 de Dezembro de 2001, excluída em 2002 por imaterialidade.

(4) Filial adquirida em Outubro de 2002, excluída em 2002 por imaterialidade.

(5) Filial adquirida em 11 de Junho de 2003.

## 2 — Empresas excluídas da consolidação:

Firma	Sede social	Porcentagem de capital detido	Condições de exclusão
Help Mem SLU .....	Pontevedra, Espanha	100,00	(b)
Teibla .....	Pontevedra, Espanha	59,97	(b)
Pizzalitos Restaurantes, L.ªda (1) .....	Porto	30,39	(b)

(b) N.º 1 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 238/91 (exclusão por imaterialidade).

(1) Filial adquirida em 30 de Dezembro de 2003.

## 6 — Empresas participadas:

Firma	Sede social	Porcentagem de capital detido
Change Partners I — SGPS, S. A. ....	Porto	3,08

## 7 — Trabalhadores ao serviço:

O número médio de trabalhadores ao serviço, durante o exercício, das empresas incluídas na consolidação pode ser analisado como segue:

Por categoria:

Quadros .....	374
Técnicos .....	111
Pessoal administrativo .....	113
Directos .....	3 946
<i>Total</i> .....	<u>4 544</u>

## II — Informações relativas aos procedimentos de consolidação:

## 10 — Diferenças de consolidação:

## a) Discriminação:

	(Em euros)		
	2003	2002	Varição
Positivas .....	14 402 987	13 670 378	732 609
Negativas .....	134 100	133 913	187

A diferença de consolidação na compra da Ibersol Restauração, S. A., em 1995, que ascendeu a 10 273 840 euros de escudos foi integralmente amortizada no ano de aquisição.

A diferença de consolidação positiva foi originada na entrada no perímetro da Ferro & Ferro, L.<sup>da</sup>, no valor de 205 621 euros.

A variação das diferenças de consolidação positivas estão desagregadas no quadro da alínea c).

b) Método de cálculo:

V. nota n.º 0, alínea g).

c) Identificação dos principais valores:

Diferenças positivas:

	Saldo	Aumentos	Diminuições	Vida útil
Ibersol — Restauração, S. A. ....	730 115	—	—	5
Iberusa — Hotelaria e Restauração, S. A. ....	2 998 643	—	—	20
Iberusa — Hotelaria e Restauração, S. A./I. B. R. ....	228 210	—	—	5
Iberusa — Hotelaria e Restauração/Maestro ....	692 097	—	—	15
Ibersol — Restaurants International, Ltd. ....	1 422	—	—	5
Iberusa — O Novo Moderno ....	576 835	—	—	10
Ibersol — Hotelaria e Turismo, S. A. ....	1 174 823	—	—	5
Iber King — Restauração, S. A. ....	1 023 842	—	—	20
Santo Amaro Café, S. A. ....	1 355 219	—	—	10
Inverpeninsular, S. A. ....	1 597	—	—	5
Vidisco, SL ....	4 754 957	515 190	—	20
Restmon Portugal L. <sup>da</sup> ....	647 808	—	—	20
Ferro & Ferro, L. <sup>da</sup> ....	205 621	205 621	—	14
Ibergourmet — Produtos Alimentares, S. A. ....	11 798	11 798	—	5
	<b>14 402 987</b>	<b>732 609</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

1) Totalmente amortizada.

2) O valor da diferença de consolidação na aquisição da Restmon não é definitivo por não se encontrar ainda concluído o apuramento final do preço de aquisição da quota.

17 — Amortização do valor das diferenças de consolidação para além de cinco anos:

É entendimento do conselho de administração da Ibersol — SGPS, S. A., que a recuperação total do investimento efectuado na aquisição das empresas está associada à exploração dos respectivos activos, pelo que a amortização das respectivas diferenças.

Assim, o período utilizado para amortização por duodécimos, segundo o método das quotas constantes é o seguinte:

A diferença de consolidação positiva apurada à data de aquisição da Maestro será recuperada pelo período de concessão do estabelecimento (Pizza Hut da Foz) que está associado à sua aquisição e que é de 15 anos;

A diferença de consolidação positiva apurada à data de aquisição da Ferro & Ferro será recuperada pelo período de concessão do estabelecimento (Pizza Hut Setúbal) e que é de 14 anos;

A diferença de consolidação positiva apurada na aquisição da Iberusa, que à data da aquisição explorava é utilizado para as diferenças de consolidação positivas apuradas nas recentes aquisições da Vidisco que explora a marca própria Pizza Móvil e da Restmon que explora a marca Cantina Mariachi para Portugal;

As diferenças de consolidação positivas apuradas na aquisição da Santo Amaro Café e da Novo Moderno que incorporam activos para a exploração de novas unidades serão recuperadas em 10 anos;

A diferença de consolidação positiva apurada na aquisição da Iber King, que irá explorar a Marca Burger King, será recuperada no período do contrato de franquia da Marca, 20 anos;

As restantes, com activos não afectos a marcas ou a unidades, são amortizadas em cinco anos.

IV — Informações relativas a compromissos:

22 — Responsabilidades por garantias prestadas:

A 31 de Dezembro de 2003, as responsabilidades das empresas incluídas na consolidação são constituídas principalmente por garantias ban-

cárias prestadas por sua conta podem ser apresentadas como segue (em euros):

Garantias prestadas .....	73 887
Garantias bancárias .....	2 514 364

Existe ainda na Vidisco hipotecas de garantias a empréstimos cujo saído à data é de 347 828 euros.

V — Informações relativas a políticas contabilísticas:

23 — Critérios de valorimetria:

V. nota n.º 0.

24 — Cotações utilizadas para conversão em euros:

As cotações utilizadas para conversão em euro das contas das filiais estrangeiras foram as seguintes:

	2003	2002
Libra .....	1,4188	1,5373

VI — Informações relativas a determinadas rubricas:

25 — Despesas de instalação e despesas de investigação:

As verbas mais significativas nas contas de despesas de instalação e despesas de investigação referem-se a custos com a abertura de restaurantes. Incluem os *royalties* de abertura, direitos aos espaços, projectos, *marketing*, formação e recrutamento de pessoal e outros custos de pré-abertura.

27 — Movimentos das rubricas do activo imobilizado:

Nas respectivas amortizações e provisões podem ser resumidos como segue:

Activo bruto:

Rubricas	Saldo inicial	Aumentos (a)	Alienações	Transferências e abates	Saldo final
Imobilizações incorpóreas:					
Despesas de instalação .....	24 131 266	1 301 985	220 228	258 632	25 471 655
Despesas de investigação e de desenvolvimento .....	446 072	36 060	—	495	482 627
Propriedade industrial e outros direitos .....	3 755 154	498 646	—	108 665	4 362 465

(Em euros)					
Rubricas	Saldo inicial	Aumentos (a)	Alienações	Transfe-rências e abates	Saldo final
Trespases .....	1 174 303	12 742	—	—	1 187 045
Imobilizações em curso .....	182 249	393 317	—	— 452 415	123 151
Diferenças de consolidação .....	13 670 378	732 609	—	—	14 402 987
	<u>43 359 422</u>	<u>2 975 359</u>	<u>220 228</u>	<u>— 84 623</u>	<u>46 029 930</u>
Imobilizações corpóreas:					
Terrenos e recursos naturais .....	117 432	—	—	—	117 432
Edifícios e outras construções .....	40 100 848	6 471 082	1 016 928	4 017 463	49 572 465
Equipamento básico .....	22 185 744	3 446 107	816 746	1 016 763	25 831 868
Equipamento de transporte .....	543 707	98 239	222 002	— 647	419 297
Ferramentas e utensílios .....	2 539 294	220 084	57 147	35 711	2 737 942
Equipamento administrativo .....	7 148 067	982 001	164 916	— 7 626	7 957 526
Taras e vasilhame .....	—	—	—	—	—
Outras imobilizações corpóreas .....	3 944 718	825 988	95 286	66 237	4 741 657
Imobilizações em curso .....	1 585 798	5 918 904	8 924	— 5 088 720	2 407 058
	<u>78 165 608</u>	<u>17 962 406</u>	<u>2 381 949</u>	<u>39 181</u>	<u>93 785 246</u>
Investimentos financeiros (b):					
Partes de capital em empresas Grupo .....	222 460	220 804	—	— 145 241	298 023
Empréstimos a empresas do Grupo .....	427 438	—	—	— 427 438	—
Partes de capital em empresas participadas .....	364 571	13 556	—	—	378 127
Adiantamentos por conta de investimentos financeiros (c) ...	176 300	3 190 712	—	— 74 196	3 292 816
	<u>1 190 769</u>	<u>3 425 072</u>	<u>—</u>	<u>— 646 875</u>	<u>3 968 966</u>

(a) Inclui os activos aportados pelas empresas que entraram no perímetro no montante de 591 671 euros, sendo que correspondem à Iber'Aki 453 022 euros, à Ferro & Ferro 136 864 euros e à Ibergourmet 1785 euros.

(b) O valor de transferências e abates de investimentos financeiros de 646 875 euros corresponde à consolidação das partes de capital e empréstimos existentes no início do ano com as filiais incluídas no perímetro em 2003 (Ferro & Ferro e Iber'Aki).

(c) Valor adiantado no montante de 3 018 628 euros na sequência de um acordo para aquisição de uma sociedade que explora um conjunto de restaurantes em Espanha.

## Amortizações e provisões:

(Em euros)				
Rubricas	Saldo inicial	Reforço	Regularizações (a)	Saldo final
Imobilizações incorpóreas:				
Despesas de instalação .....	19 421 970	2 157 526	— 252 173	21 327 323
Despesas de investigação e de desenvolvimento .....	272 495	65 132	96	337 723
Propriedade industrial e outros direitos .....	1 538 997	305 612	— 737	1 843 872
Trespases .....	343 514	33 125	—	376 639
Diferenças de consolidação .....	3 517 682	937 247	—	4 454 929
	<u>25 094 658</u>	<u>3 498 642</u>	<u>— 252 814</u>	<u>28 340 486</u>
Imobilizações corpóreas:				
Edifícios e outras construções .....	4 331 158	1 034 653	— 166 847	5 198 964
Equipamento básico .....	9 474 728	2 257 636	— 354 194	11 378 170
Equipamento de transporte .....	389 166	82 900	— 204 565	267 501
Ferramentas e utensílios .....	1 871 323	325 610	— 45 198	2 151 735
Equipamento administrativo .....	2 778 274	738 471	— 76 814	3 439 931
Outras imobilizações corpóreas .....	2 215 561	623 233	— 51 041	2 787 753
	<u>21 060 210</u>	<u>5 062 503</u>	<u>— 898 658</u>	<u>25 224 054</u>
Investimentos financeiros:				
Partes de capital em empresas participadas .....	68 696	—	— 2 537	66 159

(a) Inclui as amortizações acumuladas dos activos das sociedades que entraram para o perímetro e que totalizam 147 409 euros, correspondendo à Iber'Aki 22 692 euros, à Ferro & Ferro 123 867 euros e à Ibergourmet 850 euros.

## 33 — Dívidas a terceiros vencíveis a mais de cinco anos:

O montante das dívidas a terceiros apresentados no balanço consolidado e que se vencem para além de cinco anos é de 327 426 euros.

## 36 — Informação por segmentos:

A repartição do valor líquido consolidado das vendas e das prestações de serviços por categorias de actividades e mercados geográficos é a seguinte:

(Em euros)			
	Mercado interno	Mercado externo	Total
Restauração .....	108 575 729	13 563 752	122 139 481
Distribuição .....	2 707 682	2 721 928	5 429 610
Prestação de serviços .....	346 898	587 162	934 060
<i>Total</i> .....	<u>111 630 309</u>	<u>16 872 842</u>	<u>128 503 151</u>

Estabelece a directriz contabilística n.º 27 que se apresente um relato por segmentos. Tendo presente que todas as categorias de actividade acima mencionadas estão relacionadas com a actividade principal do Grupo — restauração — apresentamos a informação pelos dois mercados geográficos onde o Grupo exerce a sua actividade: Portugal e Espanha.

## Demonstração dos resultados por segmento geográfico

	Portugal	Espanha
Volume de negócios .....	111 616 092	16 887 059
Outras receitas .....	2 311 905	274 448
CEVMC .....	26 798 852	4 782 263
Custos com pessoal .....	31 246 784	5 797 435
FSE + impostos .....	37 729 326	5 039 663
Ebitda .....	18 153 035	1 542 146
Amortizações/provisões .....	8 033 706	584 639
Resultado operacional .....	10 119 329	957 507
Resultado financeiro .....	— 1 160 419	— 74 408
Resultado extraordinário .....	— 312 279	86 726
Imposto sobre rendimento .....	2 855 689	124 395
Resultado líquido antes de interesses minoritários .....	5 790 942	845 430

## Balço por segmento geográfico

	Portugal	Espanha
Imobilizado bruto .....	129 948 926	9 080 259
Amortizações acumuladas .....	— 49 799 919	— 3 406 803
Activo circulante .....	14 704 538	2 532 771
Acréscimo e diferimentos .....	5 877 538	1 658 811
<i>Total do activo</i> .....	<u>100 731 083</u>	<u>9 865 037</u>
Capitais próprios .....	36 691 741	1 421 620
Provisões para riscos e encargos .....	853 965	538 202
Passivo de médio e longo prazos .....	20 231 527	3 562 956
Passivo de curto prazo .....	28 103 945	4 001 182
Acréscimo e diferimentos .....	14 849 906	341 077
<i>Total do passivo</i> .....	<u>64 039 343</u>	<u>8 443 417</u>
Investimento técnico líquido .....	17 903 554	452 077

## 38 — Impostos diferidos:

## 1 — Impostos diferidos passivos:

Foram calculados impostos diferidos no valor de 1 016 896 euros, relevados na rubrica própria da demonstração consolidada dos resultados e na rubrica de acréscimos de custos do balanço consolidado, resultante da aplicação da taxa de IRC (27,5%) à diferença entre as amortizações praticadas nas empresas e as praticadas no Grupo.

Devido à alteração da taxa de impostos de 33% para 27,5%, foram recalculados os valores de anos anteriores tendo resultado uma redução no montante de 774 316 euros. O valor correspondente foi registado na rubrica de imposto diferido do exercício.

O valor acumulado de impostos diferidos, à data de 31 de Dezembro de 2003, é de 5 200 477 euros, conforme expresso em conta específica do passivo.

## 2 — Impostos diferidos activos:

Dando cumprimento ao estabelecido na Norma Internacional de Contabilidade n.º 12 e na directriz contabilística n.º 28, no final do exercício, foram determinados os montantes dos reportes fiscais nas

empresas do Grupo com fortes probabilidades de serem recuperáveis no período de reporte fiscal, que em Portugal é de seis anos e em Espanha de 15 anos.

Os valores dos reportes, a 31 de Dezembro de 2003, ascendem 18 636 138 euros e os impostos correspondentes calculados à taxa de 27,5% (Portugal) e 35% (Espanha) ascendem a 4 879 629 euros e estão relevados no balanço na rubrica do activo — impostos diferidos.

A variação nos impostos diferidos activos no exercício atingiram o montante de 1 471 870 euros e foram incluídos na rubrica de imposto diferido da demonstração de resultados.

Esta variação teve as seguintes origens:

Efeito da alteração da taxa de IRC em Portugal .....	919 838
Utilização de impostos reconhecidos em anos anteriores .....	814 224
Reconhecimento de reportes gerados no exercício ...	— 262 192

## 3 — Imposto sobre o rendimento:

Do mencionado nos pontos anteriores o imposto sobre o rendimento do exercício resulta de:

	2003	2002
Imposto sobre rendimento corrente (empresa-mãe e filiais) .....	1 250 409	1 496 251
Imposto diferido (activo) de prejuízos fiscais .....	552 033	— 2 690 681
Imposto diferido (passivo) amortizações do Grupo .....	1 032 121	1 159 264
Ajuste do imposto diferido activo de anos anteriores (alteração de taxa) .....	919 838	—
Ajuste do imposto diferido passivo de anos anteriores (alteração de taxa) .....	— 774 316	— 232 859
Imposto sobre o rendimento do exercício .....	<u>2 980 084</u>	<u>— 268 025</u>

39 — Remunerações atribuídas aos membros dos órgãos sociais da empresa-mãe em 2003:

Revisor oficial de contas ..... 24 400

O conselho de administração é remunerado pela IES — SGPS, que celebraram contratos de prestação de serviços com a Ibersol — SGPS para o ano de 2003 no valor de 628 662 euros.

41 — Diplomas legais em que se baseou a reavaliação de imobilizações corpóreas:

O imobilizado corpóreo detido pelas várias empresas incluídas na consolidação foi reavaliado ao longo dos vários exercícios decorridos e de acordo com as seguintes disposições legais: Decretos-Lei n.ºs 430/78, de 27 de Dezembro, 219/82, de 2 de Junho, 278/85, de 17 de Julho, 118/86, de 27 de Maio, 111/88, de 2 de Abril, 49/91, de 25 de Janeiro e 264/92 de 24 de Novembro.

42 — Reavaliações:

O efeito global das reavaliações efectuadas no activo imobilizado pode ser demonstrado como segue:

Rubricas	Custos históricos (a)	Reavaliações (a) (b)	Valores contabilísticos (a)
<b>Imobilizações corpóreas:</b>			
Edifícios e outras construções .....	44 328 816	44 685	44 373 501
Equipamento básico .....	14 452 672	1 027	14 453 699
Equipamento de transporte .....	151 796	—	151 796
Ferramentas e utensílios .....	586 207	—	586 207
Equipamento administrativo .....	4 514 138	3 457	4 517 595
Outras imobilizações corpóreas .....	1 953 904	—	1 953 904
	<u>65 987 532</u>	<u>49 170</u>	<u>66 036 702</u>

(a) Líquidos de amortizações.

(b) Englobam as sucessivas reavaliações.

44 — Demonstração consolidada dos resultados financeiros:

#### CUSTOS E PERDAS

(Em euros)

	2003	2002
Juros suportados .....	1 404 869	1 513 125
Diferenças de câmbio desfavoráveis .....	92 125	58 832
Descontos de pronto pagamento concedidos .....	—	10 201
Outros custos e perdas financeiros .....	49 137	75 067
Resultados financeiros .....	<u>— 1 234 827</u>	<u>— 1 284 577</u>
	<u>311 304</u>	<u>372 648</u>

#### PROVEITOS E GANHOS

	2003	2002
Juros obtidos .....	177 670	280 828
Rendimentos de participações de capital .....	—	—
Diferenças de câmbio favoráveis .....	103 202	53 462
Descontos de pronto pagamento obtidos .....	24 425	20 462
Outros proveitos e ganhos financeiros .....	6 007	17 896
	<u>311 304</u>	<u>372 648</u>

45 — Demonstração consolidada dos resultados extraordinários:

#### CUSTOS E PERDAS

(Em euros)

	2003	2002
Donativos .....	2 465	10 089
Perdas em existências .....	—	—
Perdas em imobilizações (a) .....	657 240	629 410
Multas e penalidades .....	15 331	26 655
Aumentos de amortizações e provisões .....	14 392	311 006
Correcções relativas a exercícios anteriores .....	275 198	182 529
Outras custas e perdas extraordinários .....	212 100	256 703
Resultados extraordinários .....	<u>— 225 553</u>	<u>— 154 836</u>
	<u>951 173</u>	<u>1 261 556</u>

## PROVEITOS E GANHOS

	(Em euros)	
	2003	2002
Restituição de impostos .....	—	4 925
Recuperação de dívidas .....	—	10 275
Ganhos em imobilizações .....	108 175	79 555
Reduções de amortizações e de provisões .....	152 356	215 623
Correcções relativas a exercícios anteriores .....	121 425	331 464
Outros proveitos e ganhos extraordinários .....	569 217	619 714
	<u>951 173</u>	<u>1 261 556</u>

(a) As perdas em imobilizado, no exercício, resultam essencialmente do abate dos activos não recuperados das unidades encerradas: Pizza Hut Praça Lisboa e Okilo Viacatarina a duas unidades Pizza Móvil.

(b) Inclui proveito do exercício no valor de 346 469 euros decorrente da especialização das mais-valias apuradas em duas operações de *lease-back* e excesso de estimativa de IRC de 2002 no montante de 105 713 euros.

46 — Desdobramento das contas de provisões e movimentos ocorridos no exercício:

As provisões acumuladas a 31 de Dezembro de 2003 e o seu movimento durante o exercício terminado nesta data são as seguintes:

	(Em euros)			
Contas	Saldo inicial	Aumento	Redução	Saldo final
Provisões para cobranças duvidosas .....	318 740	57 200	9 653	366 287
Provisões para depreciação de existências .....	74 981	—	—	74 981
Provisões para riscos e encargos (a) .....	1 449 947	—	57 780	1 392 167
Provisões para investimentos financeiros .....	68 696	—	2 537	66 159
	<u>1 912 364</u>	<u>57 200</u>	<u>69 970</u>	<u>1 899 594</u>

(a) As provisões para riscos e encargos destinam-se à cobertura de prejuízos com o encerramento de unidades que equacionamos descontinuar e de contingências diversas em participadas.

47 — Bens utilizados em regime de locação financeira e respectivos valores contabilísticos brutos (em euros):

Edifícios e outras construções .....	925 947
Equipamento básico .....	4 361 576
Equipamento transporte .....	—
Ferramentas e utensílios .....	117 714
Equipamento administrativo .....	814 748
Outras imobilizações corpóreas .....	783 378
	<u>7 003 364</u>

50 — Outras informações relevantes para a compreensão da situação financeira e dos resultados consolidados:

1) Acréscimos e diferimentos:

a) Acréscimos de proveitos:

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores:

	(Em euros)	
	2003	2002
Cooperação comercial/ <i>rappel</i> fornecedores .....	451 300	755 284
Contratos prestações serviços .....	48 073	37 410
Outros .....	186 110	111 610
	<u>685 483</u>	<u>904 304</u>

b) Custos diferidos:

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores:

	(Em euros)	
	2003	2002
Rendas .....	1 166 079	987 984
Material profissional, limpeza e <i>marketing</i> .....	194 591	166 861
Contrato de prestação serviços plurianual .....	578 786	—
Outros custos .....	78 437	77 579
	<u>2 017 893</u>	<u>1 232 424</u>

c) Acréscimos de custos:

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores:

	(Em euros)	
	2003	2002
Remunerações a liquidar .....	3 583 022	3 359 474
Rendas variáveis .....	574 444	555 132
Água/electricidade/gás .....	142 400	135 200
Custos <i>marketing</i> .....	22 500	52 000
Serviços consultadoria .....	161 900	—
Comissões/ <i>royalties</i> .....	244 516	294 372
Seguros .....	67 327	—
Juros a liquidar .....	338 888	80 377
Outros custos .....	206 588	293 991
	<u>5 341 585</u>	<u>4 770 546</u>

d) Proveitos diferidos:

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores:

	(Em euros)	
	2003	2002
Contratos com fornecedores (a) .....	3 534 883	595 250
Direitos de franquias .....	159 190	136 423
Resultado <i>lease-back</i> .....	925 894	1 272 362
Subsídio para investimento .....	23 314	34 087
Outros .....	5 640	8 05
	<u>4 648 921</u>	<u>2 046 180</u>

(a) Valor aumenta em 31 de Dezembro 2003, em virtude de durante o exercício terem sido renovados contratos plurianuais que tinham terminado em 2002.

2 — Empréstimo médio e longo prazos:

No final do exercício venceu-se o 7.º cupão do empréstimo obrigacionista Pargeste/96, tendo-se efectuado o respectivo reembolso.

Em Setembro de 2004, a filial Iberusa — Hotelaria e Restauração, S. A., com garantia da Ibersol — SGPS, contraiu um empréstimo de financiamento de médio e longo prazos nas condições seguintes:

Montante — 20 000 000 de euros;  
 Período — cinco anos;  
 Juros — semestrais com taxa fixa de cinco anos;  
 Reembolsos — semestrais de 2 000 000 de euros, vencendo-se o primeiro em 16 de Março de 2004.

### 3 — Fornecedores de imobilizado:

Em 31 de Dezembro de 2003 o Grupo tem contratos de locação financeira no montante de 7 003 364 euros que terminam até 2006. O capital em dívida no valor de 4 428 091 euros está expresso nas rubricas de fornecedores de imobilizado a médio e a longo prazos e fornecedores de imobilizado a curto prazo pelos montantes de 2 682 957 euros e 1 745 134 euros, respectivamente.

### 4 — Outros credores de médio e longo prazos:

Constitui esta rubrica a dívida de aquisição da Maestro — Serviços de Gestão Hoteleira, S. A., associada à cedência da concessão de exploração do estabelecimento da Pizza Hut da Foz e que será paga em prestações semestrais até 2011.

### 5 — Outros devedores de curto prazo:

As contribuições mais significativas para este saldo, que em 31 de Dezembro atinge o montante de 4 345 128 euros são as seguintes:

Créditos por alienação de imobilizado .....	2 062 242
Cauções prestadas em dinheiro .....	580 249
Saldos a cobrar de pagamentos por cartão ou <i>tickets</i> .....	214 614
Fundos de formação financiada a receber .....	60 343
Débitos a fornecedores .....	973 083

### 6 — Outras aplicações de tesouraria:

Esta rubrica é constituída fundamentalmente por aplicações bancárias de curto prazo resgatadas em Janeiro.

### 7 — Sector público estatal:

Em 31 de Dezembro os saldos com o Estado resultam de:

	Activos	Passivos
IRC .....	109 743	350 969
Retenções imposto sobre o rendimento .....	—	371 710
IVA .....	2 751 090	361 629
Contribuições para a segurança social ....	—	1 174 171
Outras .....	27 331	—
	<b>2 888 164</b>	<b>2 258 479</b>

### 8 — Proveitos suplementares:

Esta rubrica da demonstração de resultados é fundamentalmente constituída por participações de fornecedores, nomeadamente nos custos de campanhas conjuntas de *marketing*.

O Conselho de Administração: António Carlos Vaz Pinto de Sousa — António Alberto Guerra Leal Teixeira — Juan Carlos Vázquez-Dodero.

## Certificação legal das contas consolidadas

1 — *Introdução*. — Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a certificação legal das contas e relatório de auditoria sobre a informação financeira contida no relatório consolidado de gestão e nas demonstrações financeiras consolidadas anexas da Iberusa — SGPS, S. A., as quais compreendem o balanço em 31 de Dezembro de 2003 (que evidencia um total de 114 135 575 euros, um total de interesses minoritários de 1 433 134 euros e um total de capital próprio de 41 011 207 euros, incluindo um resultado líquido de 6 071 962 euros), as demonstrações consolidadas dos resultados, por naturezas e por funções, e a demonstração consolidada dos fluxos de caixa do exercício findo naquela data, e os correspondentes anexos.

2 — *Responsabilidades*. — É da responsabilidade do conselho de administração da empresa (i) a preparação do relatório consolidado

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 das suas operações e os fluxos de caixa consolidados; (ii) que a informação financeira histórica seja preparada de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal e que seja completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários; (iii) a adopção 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 actividade 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, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso exame.

4 — *Âmbito*. — O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objectivo 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) verificação das operações de consolidação; (iii) a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas 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, actual, clara, objectiva e lícita.

5 — O nosso exame abrangeu ainda a verificação da concordância da informação financeira consolidada constante do relatório consolidado de gestão com os restantes documentos de prestação de contas.

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

7 — *Opinião*. — Em nossa opinião, as referidas demonstrações financeiras consolidadas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada de Iberusa — SGPS, S. A., em 31 de Dezembro de 2003, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos consolidados de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal e a informação nelas constante é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

Porto, 29 de Março de 2004. — Bernardes, Sismeyro & Associados — Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, L.ª, representada por *Hermínio António Paulos Afonso*, revisor oficial de contas.

## Relatório e parecer do fiscal único

1 — Nos termos da lei e do mandato que nos conferiram, apresentamos o relatório sobre a actividade fiscalizadora desenvolvida e damos parecer sobre o relatório consolidado de gestão e as demonstrações financeiras consolidadas apresentados pelo conselho de administração de Iberusa — SGPS, S. A., relativamente ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2003.

2 — No decurso do exercício acompanhámos, com a periodicidade e a extensão que considerámos adequada, a actividade da empresa e das suas filiais e associadas mais significativas. Verificámos a regularidade da escrituração contabilística e da respectiva documentação. Vigiamos também pela observância da lei e dos estatutos, tendo as respectivas excepções sido comunicadas ao conselho de administração.

3 — Como consequência do trabalho de revisão legal efectuado, emitimos a respectiva certificação legal das contas e relatório de auditoria sobre a informação financeira consolidada, em anexo, bem

como o relatório sobre a fiscalização endereçado ao conselho de administração nos termos do artigo 451.º do Código das Sociedades Comerciais.

4 — No âmbito das nossas funções verificámos que:

i) O balanço consolidado, as demonstrações consolidadas dos resultados por naturezas e por funções, a demonstração consolidada dos fluxos de caixa e os correspondentes anexos permitem uma adequada compreensão da situação financeira da empresa e das suas filiais e dos seus resultados;

ii) As políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados são adequados;

iii) O relatório consolidado de gestão é suficientemente esclarecedor da evolução dos negócios e da situação da sociedade e do conjunto das filiais incluídas na consolidação evidenciando os aspectos mais significativos.

5 — Nestes termos, tendo em consideração as informações recebidas do conselho de administração e serviços e as conclusões constantes da certificação legal das contas e relatório de auditoria sobre a informação financeira consolidada, somos do parecer que:

i) Seja aprovado o relatório consolidado de gestão;

ii) Sejam aprovadas as demonstrações financeiras consolidadas.

Porto, 29 de Março de 2004. — O Fiscal Único, Bernardes, Sismeiro & Associados — Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, L.ª, representada por *Herminio António Paulos Afonso*, revisor oficial de contas.

### Acta n.º 42 da assembleia geral

Aos 15 dias do mês de Abril de 2003, reuniu pelas 18 horas, no Edifício Península, Praça do Bom Sucesso, 105 a 159, 9.º, Porto, a assembleia geral anual de accionistas da Ibersol — SGPS, S. A., para deliberar sobre a seguinte ordem de trabalhos constante da convocatória:

1 — Discutir e deliberar sobre o relatório de gestão, balanço e contas relativos ao exercício de 2003;

2 — Discutir e deliberar sobre o relatório de gestão, balanço e contas, consolidados, relativos ao exercício de 2003;

3 — Deliberar sobre a proposta de aplicação de resultados do exercício de 2003;

4 — Proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade;

5 — Deliberar sobre a aquisição e alienação de acções próprias até ao limite legal, nos termos dos artigos 319.º e 320.º do Código das Sociedades Comerciais;

6 — Deliberar sobre a aquisição e ou detenção de acções representativas do capital social desta sociedade, por sociedades dela dependentes, nos termos do artigo 325.º-B do Código das Sociedades Comerciais;

7 — Deliberar sobre a eleição de membros para o preenchimento de lugares em aberto que tenham ocorrido ou venham a ocorrer nos órgãos sociais e na comissão de vencimentos até à data da assembleia geral.

A lista de accionistas presentes, os textos das propostas apresentadas e documentos e relatórios conexos, os elementos de prova da qualidade de accionista ou representante, encontram-se depositados em *dossier* relativo a esta assembleia, que se considera anexo a esta acta.

Encontravam-se presentes a presidente e a vice-presidente da mesa da assembleia geral, respectivamente Dr.ª Luzia Gomes Ferreira e Dr.ª Júlia Silva Santos, bem como a secretária, Dr.ª Maria Helena Moreira Araújo, os administradores Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa e Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira, bem como o representante do revisor oficial de contas, Dr. Rui Manuel Vieira.

A presidente da mesa declarou que a assembleia tinha sido regularmente convocada, tendo sido a convocatória devidamente assinada e atempadamente publicada e os elementos de informação regularmente postos à disposição dos accionistas, que se encontravam representados accionistas que representavam percentagem suficiente ao válido funcionamento da assembleia, pelo que declarou que a assembleia estava validamente constituída para deliberar sobre a ordem de trabalhos.

Iniciados os trabalhos deu-se início à apreciação do ponto 1 tendo a presidente lido a seguinte proposta apresentada pelo conselho de administração:

#### Proposta

Propõe-se que o relatório de gestão, contas e respectivos anexos, relativos ao exercício de 2003, sejam aprovados tal como apresentados.

Como nenhum accionista pretendesse usar da palavra foi a proposta posta à votação e aprovada por unanimidade.

Iniciado o ponto 2 da ordem de trabalhos, a presidente da mesa da assembleia leu a seguinte proposta apresentada pelo conselho de administração:

#### Proposta

Propõe-se que o relatório de gestão, contas consolidadas e respectivos anexos, relativos ao exercício de 2003, sejam aprovados tal como apresentados.

Como nenhum accionista pretendesse usar da palavra foi a proposta posta à votação e aprovada por unanimidade.

Iniciado o ponto 3, a presidente leu a seguinte proposta, apresentada pelo conselho de administração:

#### Proposta

Como consta das demonstrações financeiras os resultados líquidos do exercício foram de 6 071 962 euros. Nos termos legais e estatutários propõe-se a seguinte aplicação dos resultados líquidos:

Reserva legal: 303 599 euros;

Reservas não distribuíveis: 5 768 363 euros (efeito da aplicação do MEP).

Propõe-se ainda a distribuição de reservas livres no montante de 1 100 000 euros o que corresponde a atribuir, a cada acção, um dividendo ilíquido de 0,055 euros. No caso de a sociedade deter acções próprias manter-se-á a referida atribuição de 0,055 euros a cada acção em circulação reduzindo-se o montante global dos dividendos atribuídos.

Admitida a proposta e antes de iniciada a votação pediu a palavra o representante da accionista BPI para propor que na última frase da referida proposta se substituisse a expressão reduzindo-se o montante global dos dividendos distribuídos por reduzindo-se o montante global das reservas a distribuir e se aditasse ainda à mesma proposta o seguinte texto:

Propõe-se ainda que se proceda à distribuição referida no prazo de 30 dias a contar da data da assembleia.

De seguida, foi a proposta, incluindo a alteração, aprovada por unanimidade.

Passou-se de seguida ao ponto 4 da ordem de trabalhos, tendo a presidente da mesa lido a seguinte proposta apresentada pela accionista IES — Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, S. A.:

#### Proposta

Propõe-se que se delibere conferir um voto de louvor e confiança aos órgãos de administração e fiscalização da sociedade.

A proposta apresentada foi aprovada por unanimidade.

Passou-se de seguida ao ponto 5 da ordem de trabalhos, tendo a presidente da mesa lido a seguinte proposta do conselho de administração:

#### Proposta

Propõe-se que se delibere:

a) Adquirir, durante os próximos 18 meses e dentro dos limites legais, acções representativas do capital social da própria sociedade, através de Bolsa de Valores, por um valor não inferior a 1 euro e não superior ao valor médio de cotação dos últimos 10 dias anteriores à data da aquisição acrescido de 10%, por acção, mandatando o conselho de administração para decidir sobre a oportunidade do investimento;

b) Aliar durante os próximos 18 meses, dentro dos limites legais, um número mínimo de 100 acções representativas do capital social da

própria sociedade, através da Bolsa de Valores, por um valor não inferior ao valor médio de cotação dos últimos 10 dias anteriores à data da alienação deduzido de 10%, mandatando o conselho de administração para decidir sobre a oportunidade do desinvestimento.

Admitida a proposta foi a mesma aprovada por unanimidade.

De seguida a presidente da mesa deu por aberto o ponto 6 da ordem de trabalhos, tendo lido a seguinte proposta apresentada pelo conselho de administração:

#### Proposta

Propõe-se que se delibere, nos termos do n.º 2 do artigo 325.º-B do Código das Sociedades Comerciais, a aquisição e a detenção de acções próprias desta sociedade, por parte de sociedades que no momento da aquisição sejam directa ou indirectamente dependentes desta sociedade, nos termos do artigo 486.º do mesmo diploma legal, efectuando-se as aquisições durante os próximos 18 meses e dentro dos limites legais, através de Bolsa de Valores, por um valor não inferior a 1 euro e não superior ao valor médio de cotação dos últimos 10 dias anteriores à data de aquisição acrescido de 10%, por acção, mandatando o conselho de administração para decidir sobre a oportunidade do investimento.

Admitida a proposta foi a mesma aprovada por unanimidade.

De seguida a presidente da mesa deu por aberto o ponto 7 da ordem de trabalhos tendo, a presidente lido as cartas de renúncia do fiscal único suplente, Dr. José Poças Esteves, datada de 1 de Março de 2004, e dos membros da comissão de vencimentos, Dr. Rui Manuel Campos Guimarães e Dr. Eduardo Abraços Medeiro, datadas de 12 de Abril de 2004, agradecendo-se os serviços que prestaram à sociedade.

De seguida, a presidente leu a seguinte proposta apresentada pelo conselho de administração:

#### Proposta

Propõe-se que se delibere eleger os seguintes membros para os lugares em aberto no fiscal único suplente e na comissão de vencimentos, até ao fim do mandato em curso:

Fiscal único suplente:

Pricewaterhousecoopers & Associados — Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, L.ª, representada pela Dr.ª Ana Maria Ávila de Oliveira Lopes Bertão, casada, revisora oficial de contas n.º 902, ou Dr. José Manuel Henriques Bernardo, casado, revisor oficial de contas n.º 903.

Comissão de vencimentos:

Dr. Amândio Mendonça da Fonseca, residente na Rua Sousa Lopes, lote KL, 4.º, direito, Lisboa.

D. Alfonso Munk Pacin residente na Calle Altozano, 4, 2.º-C, Majadahonda, Madrid, Espanha.

Admitida a proposta foi a mesma aprovada por unanimidade.

E, por nada mais haver a tratar, foi encerrada a sessão, dela se lavrando a presente acta que, depois de lida, vai ser assinada pelos elementos da mesa presentes, em sinal de conformidade.

A Mesa da Assembleia Geral: *Luzia Gomes Ferreira*, presidente — *Júlia Silva Santos*, vice-presidente — *Maria Helena Araújo*, secretária.  
2000631258

## CONCURSOS PARA CARGOS DIRIGENTES

### ADMINISTRAÇÃO LOCAL

#### CÂMARA MUNICIPAL DE VILA NOVA DE GAIA

#### Aviso n.º 51/2006

Nos termos no n.º 1 do artigo 20.º e do artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, com a redacção dada pela Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto, aplicável à administração local por força do Decreto-Lei n.º 93/2004, de 20 de Abril, com as alterações introduzidas pelo

Decreto-Lei n.º 104/2006, de 7 de Junho, faz-se público que, por despacho do presidente da Câmara, se encontra aberto e publicitado em [www.bep.gov.pt](http://www.bep.gov.pt), a partir do 3.º dia da publicação do presente aviso e pelo prazo de 10 dias, procedimento concursal de selecção para provimento do cargo de chefe de divisão Municipal de Empreitadas.

27 de Novembro de 2006. — O Director Municipal de Administração Geral, por subdelegação de competências, *A. Carlos Sousa Pinto*.  
3000222385

II SÉRIE



Depósito legal n.º 8815/85

ISSN 0870-9963

Preço deste número (IVA incluído 5%)

€ 7,20



Diário da República Electrónico: Endereço Internet: <http://dre.pt>  
Correio electrónico: [dre@incm.pt](mailto:dre@incm.pt) • Linha azul: 808 200 110 • Fax: 21 394 5750

Toda a correspondência sobre assinaturas deverá ser dirigida para a Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S. A., Departamento Comercial, Sector de Publicações Oficiais, Rua de D. Francisco Manuel de Melo, 5, 1099-002 Lisboa