

RELATÓRIO E CONTAS CONSOLIDADOS 2003

IBERSOL SGPS,S.A.

Sociedade Aberta

Sede: Praça do Bom Sucesso, 105/159 – 9º andar Porto

Contribuinte Nº 501.669.477

Matriculada na Cons. Reg. Com. Porto sob o nº 51.117

Capital Social: 20.000.000 euros

RELATÓRIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Exmos. Senhores Accionistas,

Em conformidade com o disposto nos Estatutos e nos termos das disposições legais aplicáveis, submetemos à apreciação dos Accionistas da Ibersol, S.G.P.S., S.A. "sociedade aberta", com o capital subscrito e totalmente realizado de € 20.000.000, com sede no Porto e matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o nº 51.117, o Relatório de Gestão, o Balanço, as Demonstrações de 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 quarto trimestre de 2003 poderá ter-se aproximado já da taxa de crescimento potencial, indicando a retoma 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 por cento, 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 por cento na procura interna, mitigada pelo aumento de 2,75 por cento nas exportações.

A taxa de inflação, medida pela variação média anual do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), fixou-se em 3,3 por cento, 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 climatéricas 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 por cento.

No que respeita à evolução da inflação, projecta-se uma desaceleração da taxa de crescimento dos preços, estimando-se que a variação média anual do IHPC se situe entre 2 e 3 por cento. 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.

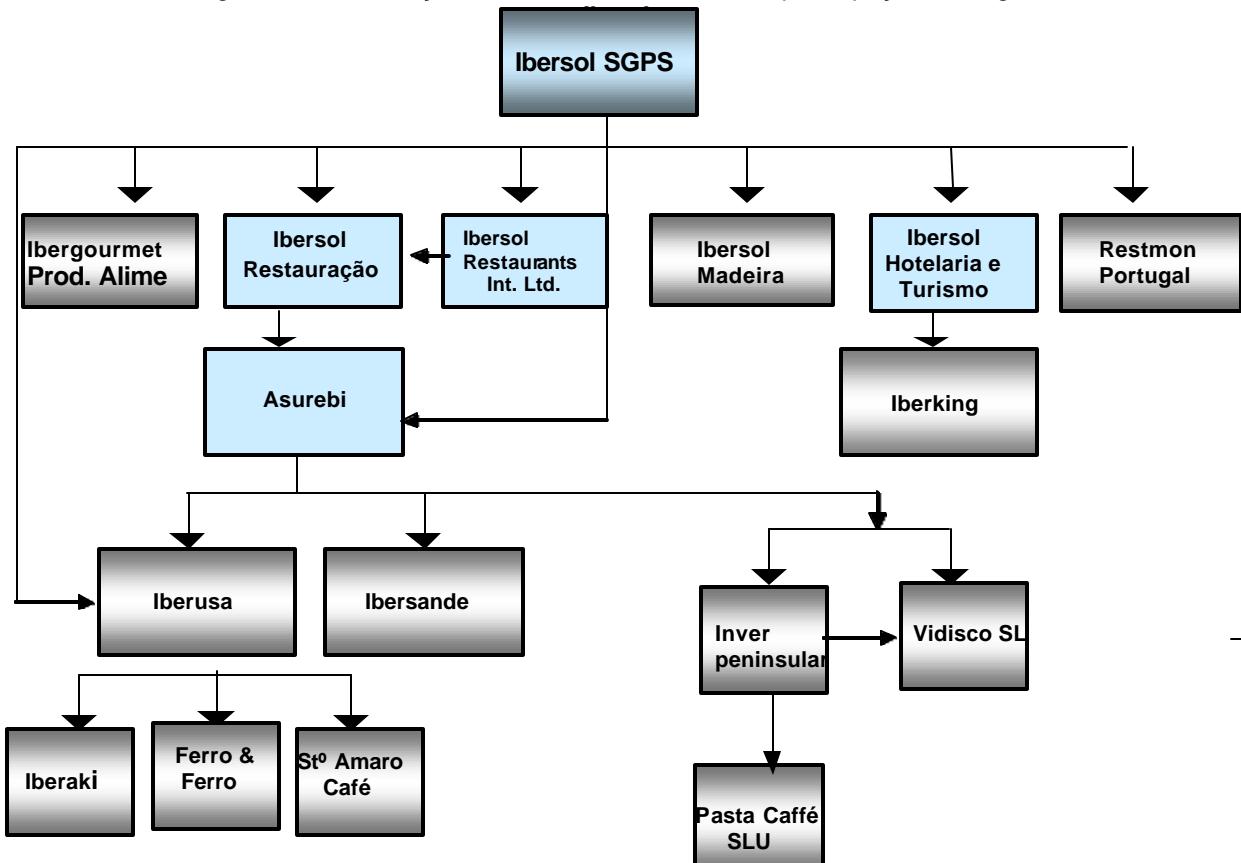
As projecções do Eurosistema apontam para uma aceleração da actividade económica na área do euro, devendo o PIB crescer a uma taxa que se deverá fixar entre 1,1 e 2,1 por cento.

Este enquadramento externo poderá propiciar uma aceleração da procura externa relevante para a economia portuguesa, de 2,5 para cerca de 5 por cento 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 segundo semestre do exercício, no que a Portugal concerne.

O PORTFOLIO

A Ibersol, SGPS, SA, no termo do exercício, detinha um conjunto de participações em sociedades que se dedicam fundamentalmente 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 90.000,00 € 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 2.000.000,00 €, que explora a marca Pans;
- **Ibersol Restauração, S.A.**, com o capital social de 150.000,00 € que concentra a estrutura central afecta à prestação de serviços aos negócios;
- **Santo Amaro Café, S.A.**, com o capital social de 50.000,00 €, que explora a Friday's e ainda as unidades Pizza Hut, Pasta Caffe e Ó Kilo situados nos Fóruns Almada e Montijo;
- **Ibersol Madeira Restauração, S.A.**, com o capital social de 50.000,00 € que explora a Pizza Hut sediada no Funchal;
- **Ibersol – Hotelaria e Turismo, S.A.**, com o capital social de 170.645,00 €, 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 1.000.000,00 €, que explora a marca Burger King e alguns restaurantes que operam outras marcas fundamentalmente sediados no Parque Nascente, no Porto e no Parque do Atlântico, nos Açores;
- **Iberaki Restauração, S.A.**, com o capital social de 50.000,00 €, que explora a marca Pap'Aki;
- **Restmon (Portugal) – Gestão e Exploração de Franquias, Lda.**, com o capital social de 65.000,00 €, que explora a marca Cantina Mariachi;
- **Vidisco, S.L.**, com o capital social de 8.544.474,00 €, que explora a marca Pizza Móvil;
- **Pasta Caffé, S.L.U.**, com o capital social de 3.006,00 €, que explora a marca Pasta Caffé em Espanha;
- **Inverpeninsular, S.L.**, com o capital social de 60.102,00 €, que concentra participações detidas nas sociedades espanholas.
- **Ibergourmet – Produtos Alimentares**, com o capital social de 50.000,00 €, que opera a unidade de produção central;
- **Ferro & Ferro, Lda.**, com o capital social de 39.904,00 €, 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 Lda.**, que explorava a marca Bocatta, fundiram-se por incorporação, respectivamente na Iberusa e na Ibersande.

No termo do exercício, as sociedades do Grupo que exploraram 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, S.G.P.S. 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 espanhol 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 multimarcas. 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 multimarca, entendida como a gestão autonomizada de várias marcas, continuamos a deparar-nos com um novo desafio: a gestão integrada das multimarcas, 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.

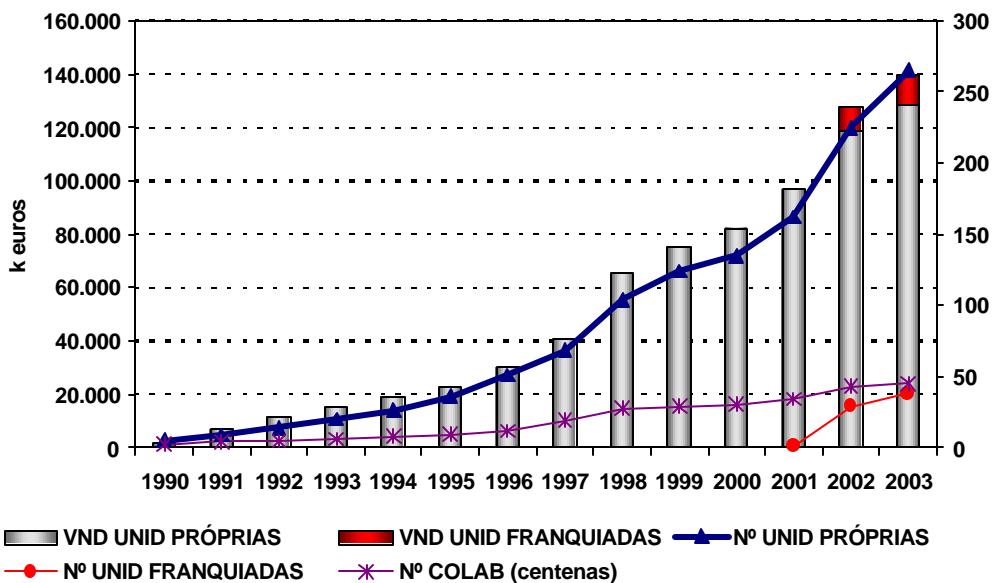
No exercício transacto, a Ibersol desenvolveu a sua actividade em diferentes segmentos através das seguintes marcas:

Pizza Hut, O`kilo, Pasta Caffé, PapÀki, Cantina Mariachi, KFC, Burger King, Pans&Cª, Bocatta, Café Sô, Iber, TGI Fridays e Pizza Móvil.

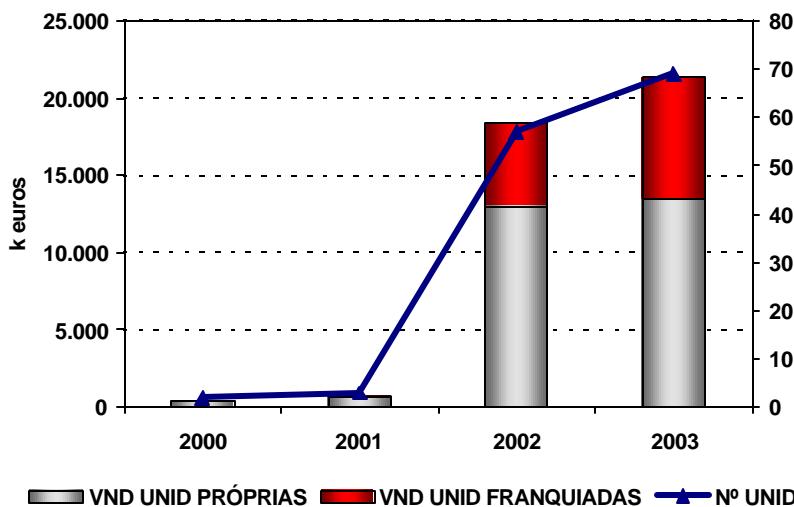
A ACTIVIDADE NO EXERCÍCIO

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 Mercado 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 franquiados. 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 3.900 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, semi-preparadas, 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 descutar 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 direcionado para a optimização de sistemas e processos garantes 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 investimentos 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, sub contrataram-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 3 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, princípio 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 sediadas 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 recepcionam 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 5 restaurantes nos Açores e 3 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 1 unidade, salientando-se a abertura da 1ª loja da Marca nos Açores - Ponta Delgada e a cobertura nacional de cerca de 1 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 do 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.

Direcionadas 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, 3 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 6 livros Pizza Pooch com um conteúdo de carácter

lúdico e educativo que narrava a história de vários ingredientes utilizados na composição das pizzas, iniciativa que vamos reforçar em 2004 com o alargamento da coleção.

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 rácios 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 2.000, sendo na sua maioria jovens em inicio 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 5 restaurantes em Portugal e 1 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, confecção 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 Caffé continuou a sua estratégia de penetração no mercado espanhol, passando a operar mais uma unidade em Zaragoza tendo o conjunto das 3 lojas próprias atingido em 2003 vendas na ordem dos 811 mil euros. A marca, no decurso de 2003, aumentou ainda o parque de lojas franquiadas 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, comprehende 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 "bufallo 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" (fatiá 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 mil 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, consequentemente, 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 1ª unidade explorada pela Marca em Portugal, situada no Almada Fórum, a introdução das lojas franqueadas 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 9 unidades, sendo 8 Franquiadas e 1 própria, tendo ocorrido a abertura de 2 novas e o encerramento de três, todas franquiadas.

Dando continuidade aos objectivos de inovação e dinamização dos produtos, a **Cantina Mariachi** lançou uma nova ementa em Julho de 2003 com 8 novos produtos, dos quais 5 foram desenvolvidos pela Unidade Central de Produção da IBERSOL. Ao longo do ano foram lançados 3 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 4º 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 Franquiados 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 2.552 milhares de euros.

No entanto a loja própria de Almada apresentou uma evolução positiva das vendas no 2º semestre (crescimento de cerca de 25% em relação ao 1º). O volume de negócio nesta unidade ascendeu a cerca de 347 mil 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 Franquiadas antigas ao sistema central de compras da IBERSOL e prosseguiremos as acções de formação abertas aos Franquiados 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 franquiado e o tráfego dos locais.

PAP'AKI

O Pap'aki 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 Papaki 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 mil euros.

Durante o ano findo, a marca Pap'aki 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'aki 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'aki, reforçando a organização com uma função exclusivamente dedicada à formação.

PIZZA MÓVIL

A Pizza Móvil surge no ano de 1989 e, com as 8 aberturas ocorridas em 2003, conta actualmente com 61 lojas, distribuídas pelas Comunidades Autónomas da Galiza, Castela-Leão, Astúrias, Madrid, Catalunha, Valênciâ 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 1.125 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 mil 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 havíamos definido 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 marca não pode 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-à 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 inauguramos, em 2003, 8 novas lojas (Odivelas, Montijo, Parque Nascente - Porto, Parque Atlântico-Açores, Viana do Castelo, Lisboa (A5-2 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 PANSGRILL sob a 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 dada qualidade dos nossos produtos e da permanente inovação que imprimimos, em 2003 lançamos seis novas Sandes na gama de produtos PANSGRILL - a York, a Dijon, a Riviera, o Panburguer Especial, a Toscana e a Melchior. Estas especialidades usaram como ingredientes carnes grelhadas (Lombo de Porco, Peito de Frango ou Hambúrguer) 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 3ºTrimestre 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 transports (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, melhoramos os nossos métodos de produção, planificação e controlo assim como reforçamos 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 3 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 E.U.A, 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 percepciona 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 usufrui 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 sub-líder no segmento dos hamburgers, optando por um crescimento criterioso, recorrendo a uma escolha selectiva das novas localizações.

Durante o ano de 2003 abrimos 4 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 mil 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 3.100 horas em acções de formação, distribuídas por toda a sua estrutura de lojas.

Desta aposta clara na formação dos nossos Recursos Humanos resultou um crescimento sustentado, tendo as equipes 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.

Ò KILO

O Ò 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 Ò 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 tornando 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 consideram 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 3 novos restaurantes - *Parque Nascente (Gondomar), Parque Atlântico (Açores), Estação de Viana (Viana do Castelo)* - dando seguimento ao modelo desenvolvido em 2002 no restaurante de Forum 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 Ó 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 8 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 2 primeiras unidades situadas na Área de Serviço de Torres Vedras, na A8. Em 2003, a marca abriu mais 5 unidades Café Sô, tendo terminado o ano com 10, a maioria integradas em espaços Multimarca.

Ainda nesta linha de negócio, encontram-se inseridas mais 9 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, rácios 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 criamos 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 8 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, aplicamos 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 sediadas a grande distância.

Em Outubro de 2003, em ambos os sentidos da A5 (Autoestrada 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 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 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%.

Por efeito do aumento de escala os outros proveitos operacionais apresentam 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 37,0 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 com o 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 longo prazo contraído no exercício influenciou o aumento desta rubrica que ascendeu a 439 mil 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 um 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 15,0%, 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 € e resultaram essencialmente do abate de bens imobilizados de unidades encerradas.

RESULTADO LIQUIDO CONSOLIDADO

O **Resultado Corrente** cresceu cerca 20,6% e representou cerca de 9,8 milhões de €, o que corresponde a 7,6% das vendas.

O **resultado consolidado antes de Impostos** atingiu o montante de 9,6 milhões de €, o que representa um aumento de 1,6 milhões de €, 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 a 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 € quando em 2002 foi de 1,5 milhões de €. No entanto, o montante de imposto total que releva para apuramento do Resultado Líquido ascende a um montante positivo de 3 milhões de €, quando no ano de 2002 foi negativo de 0,3 milhões de €.

Interesses minoritários

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

Os interesses minoritários respeitam essencialmente à parcela de minoritários nas filiais Vidisco (Pizza Móvil) e Ibersande (Pans&C^a) 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 € 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 €); (ii) aumento em investimentos financeiros (3 milhões de €); (iii) redução do imobilizado técnico referente ao encerramento de unidades e às amortizações do exercício (cerca de 9 milhões de €); redução das dívidas de terceiros a MLP (6 milhões de €).

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

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

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

Investimentos Financeiros e CAPEX

O investimento em activos financeiros (incluindo goodwill), no ano de 2003, situou-se em 4,8 milhões de € 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 € e corresponde essencialmente aos custos de investimento incorridos na abertura de 43 novas unidades (40 em Portugal e 3 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 €) corresponde a uma amortização de 2,4 milhões de €

Durante o exercício, com vista à consolidação do passivo bancário de curto prazo, o grupo negociou um empréstimo a 5 anos no montante de 20 milhões de €. 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 rácio de cobertura dos juros pelo EBITDA era de 14,0 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 €, o que equivale a 0,055 € por acção.

2. Situação perante a Segurança Social e a Fazenda Pública

Em cumprimento do disposto no artigo 21º de Decreto – Lei nº 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 contem uma breve descrição das práticas da IBERSOL SGPS, SA 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.

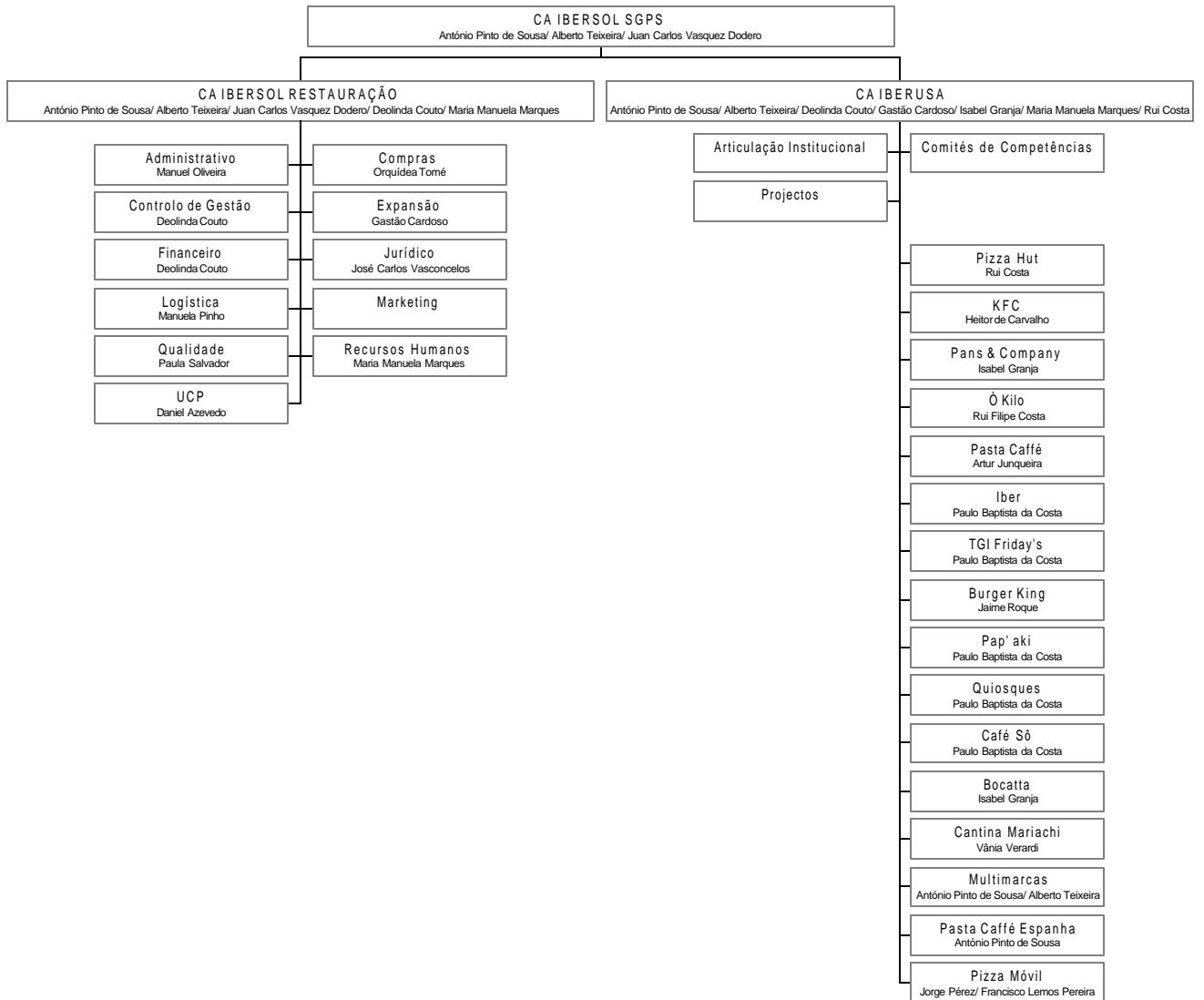
1 - Divulgação de informação

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 planeamento estratégico e financeiro.

O Conselho de Administração delegou numa Comissão Executiva composta pelos administradores executivos, doutores António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira que procedem ao acompanhamento corrente das funções e negócios da sociedade.



O organograma 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 Comitês de Marca emanam da delegação de competências por parte da Comissão Executiva e são coordenadas nas reuniões referidas.

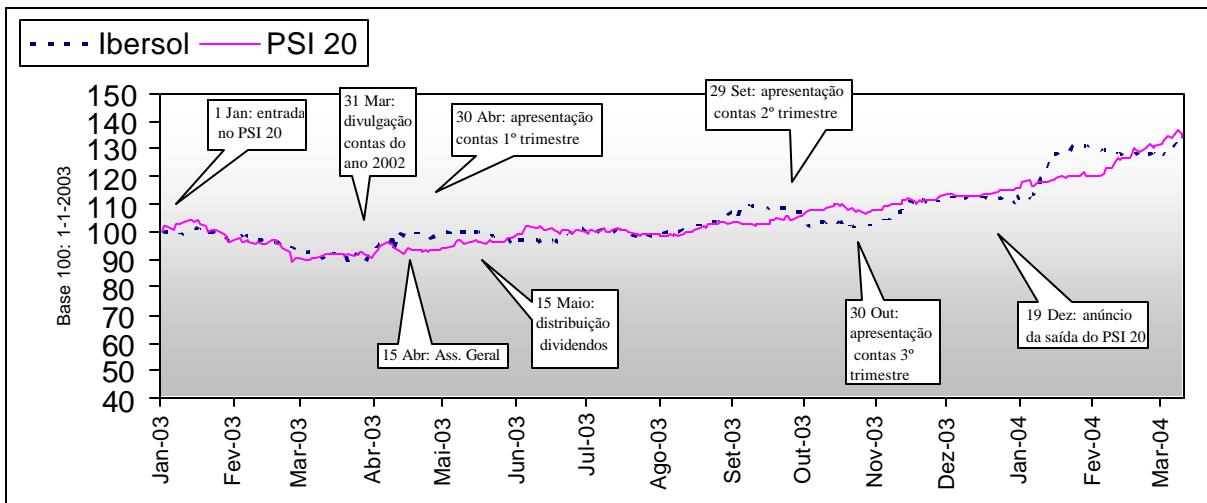
1.2. Comissões Internas

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 Acções IBERSOL, SGPS, S.A. - ANO 2003			
(Valores em EUR)			
Total Acções	20.000.000	Cotação Mínima (21 Mar 03)	3,11
Acções livres no Mercado	19.197.563	Cotação Máxima (30 Dez 03)	3,98
Acções Próprias	802.437 (4,01%)	Cotação Média	3,55
Capitalização Bolsista (31 Dez 03)	78.200.000	Valor de Abertura (2 Jan 03)	3,49
Quantidade Média Transaccionada	8.283	Valor de Fecho (31 Dez 03)	3,91
		Valorização Acções	12,03%
		Variação PSI-20	13,48%

No sentido de garantir uma adequada liquidez ao mercado, adquirimos ao longo do exercício 1.263 acções representativas do capital social da Ibersol SGPS tendo dispendido 4.608 €, 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 €, a que corresponde um preço médio de cerca de 3,25 € 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	2000¹	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	1093,20	1091,53	1091,53	1055,93
Dividend Yield (%)	0,4%	0,4%	0,8%	1,1%	1,5%	1,6%
Pay out ratio ²	18,6%	15,7%	23,8%	20,4%	19,8%	13,0%

1 Em Dezembro de 2000 foi efectuado split e aumento de capital de 2.000.000 acções de 1000\$00 para 20.000.000 de acções de 1 euro cada

2 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 aquisições 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 397º 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), no Boletim da Euronext Lisboa e passará a constar no Sítio da sociedade na Internet (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 contem:

- 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 SA, através do Representante para o mercado de capitais, António Carlos Vaz Pinto de Sousa (Telefone: +351 22 6089708; Telefax: +351 22 6089757; E-mail: psousa@ibersol.pt, Morada: Praça do Bom Sucesso, 105/159 – 9º andar, 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

Os auditores da sociedade são a Bernardes, Sismeiro & Associados, S.R.O.C., Lda., correspondente da PricewaterhouseCoopers, inscrita na Comissão de valores mobiliários sob o nº 219.

Em 2003 foram facturados à sociedade e às suas filiais e associadas incluídas no perímetro de consolidação - pela Bernardes Sismeiro & Associados, S.R.O.C., Lda. e pela PricewaterhouseCoopers - Auditores e Consultores, Lda. - 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 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.

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. 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, 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 podem ser defendidos pelos respectivos representantes comuns.

A cada grupo de mil acções corresponde um voto, tendo os accionistas tantos votos quanto os correspondentes à parte inteira que resultar da divisão por mil 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.

3. Regras Societárias

Para além do número de acções a que corresponde um voto e das obrigações de representação, mencionadas no parágrafo 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 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.

4. Órgão de Administração

4.1 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

4.2 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 €. 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 392º 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.

4.3 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.
A.T.P.S. 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 - S.G.P.S., SA
IBERUSA - Hotelaria e Restauração, S.A.
I.E.S. - Indústria, Engenharia e Serviços, S.G.P.S., S.A.
INDASA - Indústria de Abrasivos, S.A.
INVERPENINSULAR
LUNIMO - Soc. Imobiliária, S.A.
MAESTRO - Serviços de Gestão Hoteleira, S..A.
MBR - Soc. Imobiliária, S.A.
PASTA CAFFE,SLU
PIZZALITOS Restaurantes Lda.
POLIATLANTICA,SA
IBERSOL MADEIRA, RESTAURAÇÃO S.A.
RHYNCO – Soc. de Participações Financeiras - SGPS, S. A.
SANTO AMARO CAFÉ, S.A.
VIDISCO,SL

PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA GERAL
LUZOSTELA – Indústria e Serviços, SA

GERENTE
FERRO & FERRO, Lda.

António Alberto Guerra Leal Teixeira:

ASUREBI - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
A.T.P.S. Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
IBERKING - Restauração, SA.
IBERSANDE - Restauração, S.A.
IBERSOL - Restauração, S.A.
IBERSOL HOTELARIA E TURISMO, S.A.
IBERSOL MADEIRA – Restauração, SA.
IBERSOL - S.G.P.S., SA
IBERUSA - Hotelaria e Restauração, S.A.
I.E.S. - Indústria, Engenharia e Serviços, S.G.P.S., S.A.
INVERPENINSULAR
LUNIMO - Soc. Imobiliária, S.A.
MAESTRO - Serviços de Gestão Hoteleira, S.A.
PASTA CAFFE,SLU
PIZZALITOS Restaurantes Lda.
SANTO AMARO CAFÉ, S.A.
VIDISCO,SL
MATEIXA Soc. Imobiliária, S.A

GERENTE
FERRO & FERRO, Lda.

Juan Carlos Vázquez-Dodero:

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

NEXTRET (Soluciones Informáticas)

INTERCOM (Incubadora de portais 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 gera 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) Trespassar ou tomar de trespasso 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 7 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 SA), possuíam as seguintes acções da sociedade:

Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa

Detém 1.400 (mil e quatrocentas) acções representativas do capital da Ibersol SGPS, SA e 5.011 (cinco mil quinhentas e onze) acções representativas do capital da ATPS, SGPS, SA (50% do capital social).

A ATPS, SGPS, SA em 31/12/2003, é detentora de 425.182 (quatrocentos e vinte e cinco mil oitocentas e oitenta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA e 1.890.000 (um milhão oitocentos e noventa mil) acções representativas do capital da I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, SA, representado por 2.000.000 de acções.

A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2003, é detentora de 9.998.000 (nove milhões novecentos e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA.

Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira

Detém 1.400 (mil e quatrocentas) acções representativas do capital da Ibersol SGPS, SA e 5.011 (cinco mil quinhentas e onze) acções representativas do capital da ATPS, SGPS, SA (50% do capital social).

A ATPS, SGPS, SA em 31/12/2003, é detentora de 425.182 (quatrocentos e vinte e cinco mil oitocentas e oitenta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA e 1.890.000 (um milhão oitocentos e noventa mil) acções representativas do capital da I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, SA, representado por 2.000.000 de acções.

A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2003, é detentora de 9.998.000 (nove milhões novecentos e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA.

AS PERSPECTIVAS FUTURAS

Continuamos a pretender ser o maior operador Português de restauração multi-marca 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 rendibilidade.

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 pela 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

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

BALANÇO CONSOLIDADO EM 31 DEZEMBRO DE 2003

Activo	Euros			
	2003			2002
	Activo Bruto	Amortizações Provisões	Activo Líquido	Activo Líquido
Imobilizado:				
Imobilizações incorpóreas:				
Despesas de instalação	25.471.655	21.327.323	4.144.332	4.709.296
Despesas de investigação e de 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
Trespasses	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
	46.029.930	28.340.486	17.689.444	18.264.764
Imobilizações corpóreas:				
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
Equipamento básico	25.831.869	11.378.170	14.453.699	12.711.016
Equipamento 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				
	93.785.246	25.224.054	68.561.192	57.105.398
Investimentos financeiros:				
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 c/ investimentos financeiros	3.292.816		3.292.816	176.300
	3.968.966	66.159	3.902.807	1.122.073
Circulante:				
Existências:				
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	2.513.223		2.513.223	2.130.737
Mercadorias	131.797	74.981	56.816	82.593
	2.645.020	74.981	2.570.039	2.213.330
Dívidas de terceiros - Médio e longo prazo:				
Clientes de cobrança duvidosa	14.789	14.789		
Outros devedores	15.000		15.000	7.940.263
	29.789	14.789	15.000	7.940.263
Dívidas de terceiros - Curto prazo:				
Clientes c/c	3.069.245	7.532	3.061.713	2.362.284
Clientes - Títulos a receber	211.929			26.827
Clientes de cobrança duvidosa	12.653	211.929	12.653	11.617
Adiantamentos a fornecedores	979		979	1.111.272
Adiantamentos a fornecedores de imobilizado	2.888.164		2.888.164	2.331.228
Estado e outros entes públicos	4.477.165	132.037	4.345.128	2.322.601
Outros devedores	10.660.135	351.498	10.308.637	8.165.829
Títulos negociáveis:				
Outros títulos negociáveis	406		406	406
Outras aplicações de tesouraria	1.699.996		1.699.996	1.639.873
	1.700.402		1.700.402	1.640.279
Depósitos bancários e caixa:				
Depósitos bancários	1.490.966		1.490.966	2.207.108
Caixa	314.083		314.083	221.416
	1.805.049		1.805.049	2.428.524
Acréscimos e diferimentos:				
Acréscimos de proveitos	685.483		685.483	904.304
Custos diferidos	2.017.893		2.017.893	1.232.424
Impostos Diferidos	4.879.629		4.879.629	6.351.945
	7.583.005		7.583.005	8.488.673
	53.564.540			
	507.427			
Total do activo	168.207.542	54.071.967	114.135.575	107.369.133

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

BALANÇO CONSOLIDADO EM 31 DEZEMBRO DE 2003

Capital próprio e passivo	Euros	
	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
Resultado líquido do exercício	34.939.245	28.119.287
Total do capital próprio	6.071.962	8.115.869
	41.011.207	36.235.156
Interesses minoritários	1.433.134	718.163
Passivo:		
Provisões para riscos e encargos:		
Outras provisões para riscos e encargos	1.392.167	1.449.947
	1.392.167	1.449.947
Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo:		
Empréstimo por obrigações		
Dividas 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
	23.794.483	10.170.240
Dívidas a terceiros - Curto prazo:		
Empréstimo por obrigações		
Não convertíveis		
Dividas 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
	31.313.601	47.036.229
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
	15.190.983	11.759.398
Total do passivo	71.691.234	70.415.814
Total do capital próprio, dos interesses minoritários e do passivo	114.135.575	107.369.133

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

António Carlos Vaz Pinto Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DE 2003

	Euros			
	2003		2002	
Custos e perdas				
Custo das mercadorias vendidas e das 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)				
Juros e custos similares:				
Relativos a empresas associadas			13.837	
Outros	1.546.131	1.546.131	1.643.388	1.657.225
(C)				
Custos e perdas extraordinárias		121.558.799		112.806.671
(E)		1.176.726		1.416.392
Imposto sobre o rendimento do exercício	122.735.525		114.223.063	
Impostos diferidos	1.268.644		1.496.251	
(G)	1.711.440		-1.764.276	
Interesses minoritários	125.715.609		113.955.038	
Resultado consolidado líquido do exercício	564.410		156.664	
	6.071.962		8.115.869	
	132.351.981			122.227.571
Proveitos e ganhos				
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				
Proveitos suplementares	2.208.806	213.946	1.563.469	165.047
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
Rendimentos de títulos negociáveis e de 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 consolidado com os interesses minoritários do exercício: (F) - (G) =		6.636.372		8.272.533

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

António Carlos Vaz Pinto Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

Valores em euros

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR FUNÇÕES	Ano 2003	Ano 2002
Vendas e prestações de serviços	128.730.741	118.570.162
Custo das vendas e das 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 (perdas) em filiais e associadas	-957.355	-1.033.320
Ganhos (perdas) em outros investimentos	0	0
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	0	0
Impostos sobre os resultados extraordinários	0	0
Resultados Líquidos	6.636.372	8.272.533
Resultados por accão	0,33	0,41

ANEXO AO BALANÇO E À DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS EM 03.12.31

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

NOTA 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 nº 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 imobilizações corpóreas que incluem as sucessivas reavaliações legais, com excepção da última, ao abrigo do Decreto -Lei nº 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 imobilizado corpóreo

O activo imobilizado 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:

	%
Edifícios e outras construções	2
Equipamento básico	10
Equipamento de transporte	20
Equipamento administrativo	10
Imobilizações 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 C.Comercial Amoreiras, na Repsol da 2ª 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 Modivas 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

IBERSOL- S.G.P.S., S.A.

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) Trespasses e diferenças de consolidação

Os trespasses 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 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 "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 nº 12 e Directriz Contabilística nº 28, considerando cada uma das filiais isoladamente. Foram considerados impostos diferidos passivos

IBERSOL- S.G.P.S., S.A.

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 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 nº 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 nº 25.

(n) Provisões

As provisões são constituídas pelos valores efectivamente necessários para fazer face a perdas estimadas.

(n) 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.

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.

I - INFORMAÇÕES RELATIVAS AS EMPRESAS INCLUIDAS NA CONSOLIDAÇÃO E A OUTRAS

NOTA 1. EMPRESAS INCLUIDAS NA CONSOLIDAÇÃO

FIRMA	Sede Social	% de capital detido	Condições de inclusão
Iberusa- Hotelaria e Restauração. SA	Porto	100,00%	a)
Ibersol - Restauração, S.A.	Porto	100,00%	a)
IBERSOL - S.G.P.S., 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)
1) O Novo Moderno-Café e Restaurante, S.A.	Espinho	100,00%	a)
Ibersol Hotelaria e Turismo, S.A.	Porto	100,00%	a)
Iber King, Restauração, S.A.	Porto	100,00%	a)
Azurebi SGPS, S.A.	Porto	100,00%	a)
Inverpeninsular, S.A.	Pontevedra - Espanha	100,00%	a)
Vidisco, SL	Pontevedra - Espanha	51,02%	a)
Pasta Caffé, SLU	Pontevedra - Espanha	100,00%	a)
Restmon Portugal, Lda	Lisboa	60,00%	a)
2) Gelcatarina - Gelataria Pastelaria, Lda	Alpiarça	100,00%	a)
3) Iber Aki Restauração, SA	Porto	85,00%	a)
4) Ferro & Ferro, Lda	Setúbal	100,00%	a)
5) Ibergourmet Produtos Alimentares, S.A.	Porto	100,00%	a)

a) alínea a), nº1, artº 1º do Decreto-Lei nº 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 2003

NOTA 2. EMPRESAS EXCLUÍDAS DA CONSOLIDAÇÃO

FIRMA	Sede Social	% de capital detido	Motivo de exclusão
Help Mem SLU	Pontevedra - Espanha	100,00%	b)
Teibla	Pontevedra - Espanha	59,97%	b)
1) Pizzalitos Restaurantes, Lda	Porto	30,39%	b)

b) nº 1 do artº 4º do Decreto-Lei nº 238/91 (exclusão por imaterialidade);

1) Filial adquirida em 30 de Dezembro de 2003

NOTA 6. EMPRESAS PARTICIPADAS

FIRMA	SEDE SOCIAL	% CAPITAL DETIDO
Change Partners I, SGPS, S.A.	Porto	3,08%

NOTA 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
TOTAL	4.544

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.

II - INFORMAÇÕES RELATIVAS AOS PROCEDIMENTOS DE CONSOLIDAÇÃO

NOTA 10. DIFERENÇAS DE CONSOLIDAÇÃO

a) Descrição

	2003	2002	Variação	euros
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, Lda no valor de 205.621 euros

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

b) Método de cálculo

Ver Nota 0 (g).

c) Identificação dos principais valores:

Diferenças positivas:

	Saldo	Aumentos	Diminuições	euros	Vida útil
1) IBERSOL - Restauração, S.A.	730.115				5
IBERUSA- Hotelaria e Restauração. SA	2.998.643				20
1) 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
2) Restmon Portugal Lda	647.808				20
Ferro & Ferro, Lda	205.621	205.621			14
Ibergourmet Produtos Alimentares, S.A.	11.798	11.798			5
	14.402.987	732.609			0

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.

NOTA 17. AMORTIZAÇÃO DO VALOR DAS "DIFERENÇAS DE CONSOLIDAÇÃO" PARA ALÉM DE CINCO ANOS

E entendimento do Conselho de Administração da Ibersol, S.G.P.S., 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 de consolidação é em alguns casos superior a 5 anos, estando dependente do tipo de activos aportados.

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 marcas próprias em fase de lançamento ou reestruturação, será recuperada em 20 anos. O mesmo período 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 incorporaram 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 5 anos.

IV - INFORMAÇÕES RELATIVAS A COMPROMISSOS

NOTA 22. RESPONSABILIDADES POR GARANTIAS PRESTADAS

A 31 de Dezembro de 2003, as responsabilidades das empresas incluídas na consolidação são constituídas principalmente por garantias bancárias prestadas por sua conta podem ser apresentadas como segue:

	euros
Garantias prestadas	73.887
Garantias bancárias	2.514.364

Existe ainda na Vidisco hipotecas de garantias a empréstimos cujo saldo à data é de 347.828 euros

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.**V - INFORMAÇÕES RELATIVAS A POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS****NOTA 23 - CRITERIOS DE VALORIMETRIA**

Ver Nota 0.

NOTA 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 RÚBRICAS**NOTA 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.

NOTA 27. MOVIMENTOS DAS RÚBRICAS DO ACTIVO IMOBILIZADO

Os movimentos ocorridos durante o exercício, nas rúbricas do activo immobilizado constantes do balanço consolidado e nas respectivas amortizações e provisões podem ser resumidos como segue:

ACTIVO BRUTO :

RÚBRICAS	Saldo Inicial	Aumentos a)	Alienações	Transferências e Abates	Saldo Final euros
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
Trespasses	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	0	0	14.402.987
	43.359.422	2.975.359	220.228	-84.623	46.029.930
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	0				0
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
	78.165.608	17.962.406	2.381.949	39.181	93.785.246
b) Investimentos financeiros:					
Partes de capital em empresas Grupo	222.460	220.804		-145.241	298.023
Empréstimos a empresas do Grupo	427.438			-427.438	0
Partes de capital em empresas participadas	364.571	13.556			378.127
c) Adiantamentos por conta de invest. financ.	176.300	3.190.712		-74.196	3.292.816
	1.190.769	3.425.072	0	-646.875	3.968.966

a) inclui os activos aportados pelas empresas que entraram no perímetro no montante de 591.671 euros, sendo que correspondem à IberAki 453.022 euros, à Ferro&Ferro 136.864 euros e à Ibergourmet 1.785 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 IberAki).

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

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.

AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES :

RUBRICAS	Saldo Inicial	Reforço	Regularizações a)	euros 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
Trespasses	343.514	33.125		376.639
Diferenças de consolidação	3.517.682	937.247		4.454.929
	25.094.658	3.498.642	-252.814	28.340.486
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
	21.060.210	5.062.503	-898.658	25.224.054
Investimentos financeiros:				
Partes capital em empresas participadas	68.696		-2.537	66.159
	68.696	0	-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 IberAki 22.692 euros, à Ferro&Ferro 123.867 euros e à Ibergourmet 850 euros.

NOTA 33. DIVIDAS A TERCEIROS VENCIVEIS 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.

NOTA 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:

	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 serviços	346.898	587.162	934.060
Total	111.630.309	16.872.842	128.503.151

Estabelece a Directriz Contabilística nº 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 Resultados por segmento geográfico	PORUGAL	ESPAÑHA
Volume 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 int. minoritários	5.790.942	845.430

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.

Balanço por segmento geográfico	PORUGAL	ESPAÑHA
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
TOTAL ACTIVO	100.731.083	9.865.037
CAPITAIS PROPRIOS	36.691.741	1.421.620
Provisões Riscos e encargos	853.965	538.202
Passivo MLP	20.231.527	3.562.956
Passivo CP	28.103.945	4.001.182
Acréscimo e diferimentos	14.849.906	341.077
TOTAL PASSIVO	64.039.343	8.443.417
INVESTIMENTO TÉCNICO LIQUIDO	17.903.554	452.077

NOTA 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 rúbrica 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 rúbrica 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 nº12 e na Directriz Contabilística nº 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 6 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 rúbrica do Activo - Impostos diferidos.

A variação nos Impostos Diferidos Activos no exercício atingiram o montante de 1.471.870 euros e foram incluídos na rúbrica "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 (ativo) 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 taxa)	919.838	
Ajuste do imposto diferido passivo de anos anteriores (alteração taxa)	-774.316	-232.859
Imposto sobre o rendimento do exercício	2.980.084	-268.025

NOTA 39. REMUNERAÇOES ATRIBUIDAS AOS MEMBROS DOS ORGAOS SOCIAIS DA EMPRESA-MAE

	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.

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.

NOTA 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 nºs 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.

NOTA 42. REAVALIAÇÕES

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

RÚBRICAS	CUSTO	REAVALIAÇÕES	VALORES
	HISTÓRICOS (a)	(a) (b)	CONTABILÍSTICOS REAVALIADOS (a)
Imobilizações corpóreas:			
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
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	65.987.532	49.170	66.036.702

(a) Líquidos de amortizações.

(b) Englobam as sucessivas reavaliações.

NOTA 44. DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS FINANCEIROS

CUSTOS E PERDAS	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	<hr/> -1.234.827	<hr/> -1.284.577
	<hr/> 311.304	<hr/> 372.648
PROVEITOS E GANHOS	euros	
2003	2002	
Juros obtidos	177.670	280.828
Rendimentos particip. capital		
Diferenças de câmbio favoráveis	103.202	53.462
Descontos de pronto pagamento obtidos	24.425	20.462
Outros proveitos e ganhos financeiros	<hr/> 6.007	<hr/> 17.896
	<hr/> 311.304	<hr/> 372.648

NOTA 45. DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS EXTRAORDINARIOS

CUSTOS E PERDAS	euros	
	2003	2002
Donativos	2.465	10.089
Perdas em existências		
a) Perdas em imobilizações	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
Outros custos e perdas extraordinários	212.100	256.703
Resultados extraordinários	<hr/> -225.553	<hr/> -154.836
	<hr/> 951.173	<hr/> 1.261.556
PROVEITOS E GANHOS	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
b) Outros proveitos e ganhos extraordinários	<hr/> 569.217	<hr/> 619.714
	<hr/> 951.173	<hr/> 1.261.556

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 e 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.

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.

NOTA 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:

CONTAS	SALDO INICIAL	AUMENTO	REDUÇÃO	euros SALDO FINAL
Provisões para cobranças duvidosas	318.740	57.200	9.653	366.287
Provisões para depreciação de existências	74.981			74.981
a) Provisões para riscos e encargos	1.449.947		57.780	1.392.167
Provisões para investimentos financeiros	68.696		2.537	66.159
	1.912.364	57.200	69.970	1.899.594

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.

NOTA 47. BENS UTILIZADOS EM REGIME DE LOCAÇÃO FINANCEIRA E RESPECTIVOS VALORES CONTABILISTICOS BRUTOS

	euros
Edifícios e outras construções	925.947
Equipamento básico	4.361.576
Equipamento transporte	0
Ferramentas e utensílios	117.714
Equipamento administrativo	814.748
Outras imobilizações corpóreas	783.378
	<u>7.003.364</u>

NOTA 50. OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA A COMPRENSAO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA E DOS RESULTADOS CONSOLIDADOS

1) ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS

a) Acréscimos de proveitos

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores:

	2003	2002
Cooperação comercial/Rappel Fornercedores	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:

	2003	2002
Rendas	1.166.079	987.984
Material profissional, limpeza e marketing	194.591	166.861
Contrato de prestação serviços plurianual	578.786	
Outras custos	78.437	77.579
	<u>2.017.893</u>	<u>1.232.424</u>

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.

c) Acréscimos de custos

Nesta rúbrica estão incluídos os seguintes valores:

	2003	2002	euros
Remunerações a liquidar	3.583.022	3.359.474	
Rendas variáveis	574.444	555.132	
Água /electricidade/gás	142.400	135.200	
Custos marketing	22.500	52.000	
Serviços consultadaria	161.900		
Comissões/royalties	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 rúbrica estão incluídos os seguintes valores:

	2003	2002	euros
Contratos com fornecedores (1)	3.534.883	595.250	
Direitos de franquias	159.190	136.423	
Resultado lease-back	925.894	1.272.362	
Subsídio para investimento	23.314	34.087	
Outros	5.640	8.058	
	<u>4.648.921</u>	<u>2.046.180</u>	

(1) 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 MLP

No final do exercício venceu-se o 7º 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 prazo nas condições seguintes:

Montante	20.000.000	euros
Período	5 anos	
Juros	semestrais com taxa fixa 5 anos	
Rembolsos	semestrais de 2.000.000 euros, vencendo-se o primeiro em 16/03/2004	

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 rúbricas de "Fornecedores de Imobilizado a médio e longo prazo" e "Fornecedores de Imobilizado a curto prazo" pelos montantes de 2.682.957 euros e 1.745.134 euros, respectivamente.

4) OUTROS CREDORES DE M.L.P

Constitui esta rúbrica 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 tickets	214.614
Fundos de formação financiada a receber	60.343
Débitos a fornecedores	973.083

6) OUTRAS APLICAÇÕES DE TESOURARIA

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

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.

7) SECTOR PÚBLICO ESTATAL

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

	Saldos Activos	Saldos Passivos
IRC	109.743	350.969
Retenções Imposto sobre o rendimento		371.710
IVA	2.751.090	361.629
Contribuições Segurança Social		1.174.171
Outras	27.331	0
	2.888.164	2.258.479

8) PROVEITOS SUPLEMENTARES

Esta rúbrica da Demonstração de Resultados é fundamentalmente constituída por comparticipações de fornecedores , nomeadamente nos custos de campanhas conjuntas de marketing.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

António Carlos Vaz Pinto Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DE FLUXOS DE CAIXA

	Ano 2003	Ano 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 s/rendimentos	1.322.622	427.165
Outros recebim./pagam. relativos às operações	-4.822.751	-8.625.040
Fluxo gerado antes rúbricas extraordinárias	18.959.392	17.653.575
Recebimentos relacionados c/rubricas extraordinárias	196.045	514.399
Pagamentos relacionados c/rubricas extraordinárias	400.025	211.349
Fluxo actividades operacionais (1)	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		
Fluxo das actividades investimento (2)	-13.489.496	-13.985.373
ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
Recebimentos provenientes de:		
Contratos de locação financeira celebrados	898.178	3.612.989
Pagamentos respeitantes a:		
Amortização de contratos locação financ.	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
Fluxo das actividades financiamento (3)	1.577.845	-6.560.070
Variação de caixa e seus equivalentes	6.843.761	-2.588.818
Efeito das diferenças de cambio	-31	-240
Caixa e seus equivalentes no inicio do periodo	-6.113.363	-3.165.852
Efeito de variação do perímetro	34.729	-358.453
Caixa e seus equivalentes no fim do periodo	765.096	-6.113.363
Variação de caixa e equivalentes de caixa	6.843.761	-2.588.818

IBERSOL - S.G.P.S.,S.A.

Anexo à demonstração consolidada dos fluxos de caixa

1- Aquisição ou alienação de filiais e outras actividades empresariais

a) e b)

Filial	Aquisições		Alienações		euros
	Preço	Valor pago	Preço	Valor recebido	
a) Iber'Aki Restauração, SA	42.496	42.496			
a) Ferro & Ferro, Lda	177.441	177.441			
Ibergourmet Produtos Alimentares, S.A.	57.020	0			

a) adquiridas em 2002 mas com entrada no perimetro em 2003

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

Filial	euros	
	Caixa e equivalentes de caixa adquiridas	Caixa e equivalentes de caixa alienadas
Iber'Aki Restauração, SA	24.285	
Ferro & Ferro, Lda	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 "Efeito de variação do perímetro".

d) Quantias de outros activos e passivos adquiridos e alienados

Rúbrica	Iber'Aki adquiridos	Ferro&Ferro adquiridos	Ibergourmet adquiridos	euros
Imobilizações	430.330	12.997	935	
Existências	4.060	34.183		
Dividas a receber	104.210	1.949	7.799.321	
Dividas a pagar	223.068	34.367	7.755.155	

2- Descriminação dos componentes de caixa e seus equivalentes

	euros	
	2003	2002
Numerário	314.083	221.416
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis	-1.249.389	-7.975.058
Equivalentes a caixa	1.700.402	1.640.279
Caixa e seus equivalentes	765.096	-6.113.363
Dividas a instituições de crédito	2.740.355	10.182.166
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"

**Bernardes, Sismeiro
& Associados, SROC, Lda.**
o'Porto Bessa Leite Complex
Rua António Bessa Leite, 1430 - 5º
4150 - 074 Porto
Portugal
Tel +351 22543 30 00
Fax +351 22543 34 99

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

Introdução

1 Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório consolidado de gestão e nas demonstrações financeiras consolidadas anexas da Ibersol, S.G.P.S., SA, 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.

Responsabilidades

2 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.

BERNARDES SISMEIRO & ASSOCIADOS

Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

Âmbito

4 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.

Ibersol, S.G.P.S.,SA

BERNARDES SISMEIRO & ASSOCIADOS

Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

Opinião

7 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 Ibersol, S.G.P.S., SA 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, Sismeiro & Associados, S.R.O.C., Lda.
representada por:

Hermínio António Paulos Afonso

**Bernardes, Sismeiro
& Associados, SROC, Lda.**
o'Porto Bessa Leite Complex
Rua António Bessa Leite, 1430 - 5º
4150 - 074 Porto
Portugal
Tel +351 22543 30 00
Fax +351 22543 34 99

Relatório e Parecer do Fiscal Único

Senhores Accionistas,

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 **Ibersol, S.G.P.S., SA** 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. Vigiámos 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 artº 451º 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.

Ibersol, S.G.P.G., SA

BERNARDES SISMEIRO & ASSOCIADOS

Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

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, S.R.O.C., Lda.
representada por:

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

Sociedade Aberta

Sede: Praça do Bom Sucesso 105/159-9º andar-Porto

Contribuinte Nº 501.669.477

Matriculada na Cons. Reg. Com. Porto sob o Nº 51.117

Capital Social: 20.000.000 Euros

Relatório e Contas Individuais

Ano 2003

RELATÓRIO DE GESTÃO

Senhores Accionistas,

No cumprimento das obrigações legais e estatutárias, apresentamos a V. Exas o Relatório de Gestão e as Contas da IBERSOL - S.G.P.S., S.A. relativas ao exercício de 2003.

1- ENVOLVENTE ECONÓMICA

O ano de 2003 foi marcado pela desaceleração económica traduzida num decréscimo do PIB que afectou a generalidade dos sectores de actividade .

O consumo privado diminuiu cerca de 0,75%, o investimento das empresas também evoluiu negativamente e a taxa de desemprego atingiu o nível mais elevado desde 1997.

A taxa de inflação fixou-se em 3,3% próxima do limite superior do intervalo de projecção estimado .

A nível do mercado monetário continuou a assistir-se à apreciação do euro e a uma política claramente expansionista com descidas das taxas de juro que em Junho baixaram para níveis que se verificavam há 50 anos.

No final do ano com as expectativas de uma retoma das economias internacionais e os mercados bolsistas registaram um maior dinamismo e uma recuperação assinalável dos respectivos índices .

Para 2004, as perspectivas avançadas pelo Banco de Portugal apontam para uma recuperação moderada da actividade económica. O evento desportivo do Euro2004 poderá pontualmente dinamizar alguns sectores e o aumento de confiança dos agentes económicos poderão confirmar uma retoma sustentada para o segundo semestre.

2 – ACTIVIDADE

A evolução da actividade da Ibersol SGPS está associada ao desenvolvimento estratégico das suas participadas, cujo volume de negócios, em 2003, cresceu cerca de 10%.

A Ibersol SGPS centrou a sua actividade na prestação de serviços técnicos de administração e gestão às empresas do Grupo, com especial enfoque na vertente estratégica do negócio de Restauração em Portugal e Espanha.

O planeamento financeiro, a adequação dos recursos financeiros das participadas e o apoio na gestão rigorosa da tesouraria constituíram outro vector importante da nossa actividade.

Para actualização de metodologias de planeamento e controlo de gestão iniciamos o desenvolvimento de um projecto nesta área com recurso a serviços de consultadoria externa .

Também na área financeira elaboramos um estudo de reestruturação dos capitais do Grupo com a negociação de um empréstimo de longo prazo da nossa participada Iberusa no montante de 20.000.000 de euros.

3 - SITUAÇÃO ECONÓMICO – FINANCEIRA

Passamos a referir os factos mais importantes ocorridos no exercício, no que concerne aos resultados e às alterações verificadas na estrutura patrimonial da empresa.

3.1 Resultados

O resultado operacional apurado no exercício é negativo e ascende a 231.197 euros, sendo que:

a) os proveitos inerentes à prestação de serviços à participada - Ibersol Restauração, S.A.- que faz a gestão dos serviços partilhados pelas diferentes Marcas exploradas pelo Grupo, mantiveram-se ao nível do ano transacto;

b) os custos operacionais aumentaram cerca de 48% em virtude do recurso a serviços de apoio nos projectos de reestruturação de Capitais e da função Planeamento e Controlo de Gestão. Os recursos internos mantiveram-se ao mesmo nível do ano passado.

Os proveitos financeiros provenientes da remuneração dos suprimentos prestados reduziram substancialmente em virtude da opção do empréstimo de MLP ser obtido directamente pela nossa participada com maior actividade operacional o que resultou numa diminuição dos empréstimos de financiamento às filiais. Assim, se retirarmos o efeito que a aplicação do MEP (método da equivalência patrimonial) introduz ao nível do resultado financeiro verificamos que o resultado financeiro ainda é positivo mas reduz para 413 mil euros.

O resultado extraordinário beneficiou do contributo positivo com a restituição de gastos notariais reclamados em anos anteriores no montante de 70 mil euros.

A sociedade prevendo manter ainda uma função financeira positiva nos próximos anos, em 2002, avaliou a possibilidade de recuperação dos prejuízos fiscais e registou imposto sobre rendimento negativo 809 mil euros. Consequentemente, este exercício utilizou parte desse reporte fiscal e registou imposto sobre rendimento positivo de 107 mil euros.

O resultado líquido situa-se em 6,07 milhões de euros. Antes da aplicação do MEP o resultado líquido da sociedade era de 152 mil euros.

3.2 Situação Patrimonial

No final do exercício, o activo ascendeu a 131,8 milhões de euros, sendo de destacar os movimentos efectuados durante o exercício:

- a) aquisição de 100 % do capital da Ibergourmet-Produtos Alimentares, SA;
- b) recebimento de 6.000.000 euros da dívida de Terceiros de Longo Prazo passando o restante a vencer-se a curto prazo;
- c) redução do financiamento às sociedades com participação directa através de suprimentos e prestações acessórias

Não existe endividamento líquido remunerado tendo-se amortizado todos os financiamentos obtidos da Banca e reembolsado o empréstimo obrigacionista.

4 - GOVERNO DAS SOCIEDADES

As práticas sobre o Governo da Sociedade elaborado para cumprimento do disposto no Regulamento da CMVM nº7/2001 com as alterações introduzidas pelo Regulamento nº11/2003 é apresentado em anexo ao relatório consolidado.

5 - ACCÕES PRÓPRIAS

A contribuição para uma maior liquidez no mercado bolsista levou a que no exercício a sociedade tenha adquirido 1.263 acções próprias pelo montante de 4.608 euros, a que corresponde um preço médio de 3,65 euros por acção.

Em 31 de Dezembro de 2003, a sociedade detinha 802.347 acções, com valor nominal de 1€ cada, correspondendo ao valor global de aquisição de 2.611.139 euros.

6 - PERSPECTIVAS DE FUTURO

Mantemos o nosso objectivo de construir o maior operador português de restauração multi-marca e, por isso, vamos continuar atentos às oportunidades do mercado que nos permitam manter, nos próximos anos, o ritmo de crescimento que temos vindo a registar.

O cumprimento deste objectivo estratégico obrigará ao contínuo reforço e solidificação dos Recursos do Grupo em qualidade e quantidade.

7 - PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS

Conforme consta das demonstrações financeiras os resultados líquidos do exercício foram de Euro: 6.071.962,00 euros.

Nos termos legais e estatutários propomos a seguinte aplicação dos resultados líquidos:

Reserva legal	303.599,00 €
Reservas não distribuíveis	5.768.363,00 € (efeito da aplicação do MEP)

Propomos ainda a distribuição de reservas livres no montante de 1.100.000 euros o que corresponde a atribuir, a cada acção, um dividendo líquido de 0,055€ No caso da sociedade deter acções próprias manter-se-á a referida atribuição de 0,055€ a cada acção em circulação, reduzindo-se o montante global dos dividendos atribuídos.

8 - NOTAS FINAIS

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 ainda aos nosso Fornecedores de bens e serviços o apoio concedido e registamos, com apreço, a colaboração prestada pelos Bancos e outras Instituições Financeiras com quem o Grupo trabalhou ao longo do ano.

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

Anexo a que se refere o artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais

TITULOS DETIDOS PELOS MEMBROS DOS ORGÃOS SOCIAIS E RESPECTIVAS
TRANSACÇÕES NO ANO DE 2003

Conselho de Administração	Data	Aquisições nº acções	SALDO
			31.12.2003

António Alberto Guerra Leal Teixeira

ATPS- S.G.P.S., SA (1)	5.011
Ibersol SGPS, SA	1.400

António Carlos Vaz Pinto Sousa

ATPS- S.G.P.S., SA (1)	5.011
Ibersol SGPS, SA	1.400

(1) ATPS- S.G.P.S ., SA	Data	Aquisições nº acções	SALDO
Ibersol SGPS, SA			425.182
I.E.S.- Indústria Engenharia e Seviços, SA (2)	30-12-2003	156.000	1.890.000

(2) I.E.S.- Indústria Engenharia e Seviços, SGPS, SA

Ibersol SGPS, SA	9.980.000
------------------	-----------

Anexo a que se refere o artigo 448º do Código das Sociedades Comerciais

I.E.S.- Indústria Engenharia e Seviços, SGPS, SA

É detentora de 9.980.000 (nove milhões novecentas e oitenta mil) acções representativas
do capital da Ibersol -SGPS,SA.

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

BALANÇO EM 2003.12.31

(valores em Euros)

Activo	03.12.31			02.12.31
	Activo Bruto	Amortizações Provisões	Activo Liquido	AL
IMOBILIZADO:				
Imobilizações incorpóreas:				
Despesas de instalação	438.805	438.805	0	0
Despesas de investigação e de desenvolvimento	50.574	50.574	0	0
Imobilizações em curso	0	0	0	0
	489.379	489.379	0	0
Imobilizações corpóreas:				
Edifícios e outras construções	29.828	17.897	11.931	14.914
Equipamento básico	3.736	3.736	0	0
Ferramentas e Utensílios	196	196	0	0
Equipamento administrativo	215.338	214.351	987	2.126
Outras imobilizações corpóreas	18.093	12.665	5.428	7.237
	267.191	248.845	18.346	24.277
Investimentos financeiros:				
Partes de capital em empresas do grupo	91.778.056	0	91.778.056	85.831.563
Empréstimos a empresas do grupo	18.850.624		18.850.624	36.046.722
Partes de capital em empresas grupo/Trespasses	14.402.987	4.454.929	9.948.058	10.152.696
Títulos e outras aplicações financeiras	264.000		264.000	264.000
Prestações acessórias a empresas do grupo	6.200.000		6.200.000	6.100.000
Imobilizações em curso	172.085		172.085	0
Adiantamentos por conta de investim. financeiros			0	0
	131.667.752	4.454.929	127.212.823	138.394.981
CIRCULANTE:				
Dívidas de terceiros - Médio e longo prazo:				
Outros Devedores			0	7.039.237
	0	0	0	7.039.237
Dívidas de terceiros - Curto prazo:				
Empresas do grupo	3.691.703		3.691.703	2.331.500
Estado e outros entes públicos	20.841		20.841	63.519
Outros devedores	27.432		27.432	193.218
	3.739.976	0	3.739.976	2.588.237
Depósitos bancários e caixa:				
Depósitos bancários	72.116		72.116	14.737
Caixa	6		6	7
	72.122		72.122	14.744
ACRÉSCIMO E DIFERIMENTOS:				
Acréscimos de proveitos	3.919		3.919	643.194
Custos diferidos	3.353		3.353	3.353
Impostos diferidos	702.481		702.481	809.327
	709.753		709.753	1.455.874
Total de amortizações		5.193.153		
Total de provisões		0		
Total do activo	136.946.173	5.193.153	131.753.020	149.517.350

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

BALANÇO EM 2003.12.31

Capital próprio e passivo	(valores em Euros)	
	03.12.31	02.12.31
CAPITAL PRÓPRIO:		
Capital	20.000.000	20.000.000
Acções próprias		
Valor nominal	-802.437	-801.174
Desconto e prémios	-1.808.702	-1.805.357
Prémios de emissão de acções	469.937	469.937
Ajustamentos de partes de capital em filiais e associadas	6.175.447	599.184
Reservas de reavaliação	12.110	12.110
Reservas:		
Reservas legais	3.417.541	3.011.747
Outras Reservas	7.475.349	6.632.840
Resultados transitados		
Subtotal	34.939.245	28.119.287
Resultado Líquido do exercício	6.071.962	8.115.869
Total do capital próprio	41.011.207	36.235.156
PASSIVO:		
Provisões para riscos e encargos:		
Outras provisões para riscos e encargos	5.257	5.257
DÍVIDAS A TERCEIROS - MÉDIO E LONGO PRAZO :		
Dívidas a instituições de crédito		
	0	0
DÍVIDAS A TERCEIROS - CURTO PRAZO :		
Empréstimos por obrigações:		
Não convertíveis		6.487.000
Dívidas a instituições de crédito	11.303	15.229.416
Fornecedores, c/c	242.904	23.698
Empresas do grupo	63.088	807.427
Fornecedores de imobilizado, c/c	5.037	478.204
Estado e outros entes públicos	220.279	21.941
Outros credores	3.365	16.207
	545.976	23.063.893
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS :		
Acréscimos de custos	26.053	48.517
Proveitos diferidos	90.164.527	90.164.527
Total do passivo	90.190.580	90.213.044
	90.741.813	113.282.194
Total capital próprio e do passivo	131.753.020	149.517.350

O Conselho de Administração,

António Carlos Vaz Pinto Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS EM 2003.12.31

Custos e perdas	(valores em Euros)			
	2003	2002		
Fornecimentos e serviços externos	1.169.458	1.169.458	728.287	728.287
Custos com o pessoal:				
Remunerações	156.279		170.503	
Encargos sociais:				
Pensões	31.982	188.261	30.253	200.756
Outros	5.931		36.815	
Amortizações do Imobilizado corpóreo e incorpóreo				
Provisões		5.931		36.815
Impostos	131.255		44.039	
Outros custos operacionais	240	131.495	290	44.329
(A)		1.495.145		1.010.187
Perdas em empresas do grupo e associadas	937.247		949.647	
Amortizações e provisões de aplic. e invest. financ.				
Juros e custos similares:				
Relativos a empresas do grupo	53.253		63.492	
Outros	535.105	1.525.605	805.269	1.818.408
(C)		3.020.750		2.828.595
Custos e perdas extraordinárias		198		59.927
(E)		3.020.948		2.888.522
Imposto sobre o rendimento do exercício		184		0
Imposto sobre o rendimento diferido		106.711		-809.327
(G)		3.127.843		2.079.195
Resultado líquido do exercício		6.071.962		8.115.869
		9.199.805		10.195.064
Proveitos e ganhos				
Prestação de serviços				
Trabalhos para a própria empresa	1.263.948	1.263.948	1.256.974	1.256.974
Proveitos suplementares			544	
Subsídios à exploração		0		544
Outros proveitos e ganhos operacionais		1.263.948		1.257.518
(B)		6.857.448	6.698.200	
Ganhos em empresas do grupo e associadas				
Rendimentos de participações de capital				
Rendimentos de títulos negoc. e de outras aplic. financ.:				
Relativos a empresas do grupo				
Outros				
Outros juros e proveitos similares:				
Relativos a empresas do grupo	983.568		1.568.923	
Outros	17.332	7.858.348	247.058	8.514.181
(D)		9.122.296		9.771.699
Proveitos e ganhos extraordinários		77.509		423.365
(F)		9.199.805		10.195.064
Resumo:				
Resultados Operacionais:(B) - (A) =		-231.197		247.331
Resultados Financeiros: [(D) - (B)] - [(C) - (A)] =		6.332.743		6.695.773
Resultados Correntes: (D) - (C) =		6.101.546		6.943.104
Resultados antes de Impostos: (F) - (E) =		6.178.857		7.306.542
Resultado Líquido do Exercício: (F) - (G) =		6.071.962		8.115.869

O Conselho de Administração,

António Carlos Vaz Pinto Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

(valores em Euros)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR FUNÇÕES	Ano 2003	Ano 2002
Vendas e prestações de serviços	1.263.948	1.256.974
Custo das vendas e das prestações de serviços	<u>1.004.035</u>	<u>713.173</u>
Resultados brutos	259.913	543.801
Outros proveitos e ganhos operacionais	0	544
Custos de distribuição	0	0
Custos administrativos	491.113	297.013
Outros custos e perdas operacionais	<u>0</u>	<u>-60</u>
Resultados operacionais	-231.200	247.392
Custo líquido de financiamento	-412.543	-947.160
Ganhos (perdas) em filiais e associadas	5.920.201	5.688.646
Ganhos (perdas) em outros investimentos	0	0
Resultados não usuais ou não frequentes	<u>77.310</u>	<u>423.344</u>
Resultados correntes	6.178.854	7.306.542
Impostos sobre os resultados correntes	<u>106.895</u>	<u>-809.327</u>
Resultados correntes após impostos	6.071.959	8.115.869
Resultados extraordinários	0	0
Impostos sobre os resultados extraordinários	<u>0</u>	<u>0</u>
Resultados líquidos	6.071.959	8.115.869
Resultado líquido por acção	0,32	0,42

**ANEXO AO BALANÇO E À DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS
EM 31 de Dezembro de 2003**

Nota Introdutória:

As presentes Notas Anexas às Contas respeitam a ordem estabelecida pelo POC, sendo de referir que apenas são mencionadas as notas para as quais existe informação a divulgar, sendo suprimidas as restantes.

1. DISPOSIÇÕES DO P.O.C. DERROGADAS

Na aplicação do método da equivalência patrimonial o trespasso que foi gerado na compra da participação Ibersol Restauração em 1995 (entretanto incorporada na Spread que adoptou a designação de Ibersol Restauração) foi totalmente amortizado em contrapartida de reservas. Foi adoptado este procedimento por duas razões: utilizar o mesmo critério das contas consolidadas e o facto da amortização e consequentes efeitos terminar já em meados de 2003.

Se não tivessemos adoptado este procedimento o resultado do exercício seria diminuído em 427.345 euros .

3. CRITÉRIOS VALORIMÉTRICOS UTILIZADOS

As demonstrações financeiras foram elaboradas de harmonia com os princípios definidos no Plano Oficial de Contabilidade.

Foram preparadas segundo a convenção dos custos históricos e na base da continuidade das operações, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites, com exceção do referido no ponto 1.

a) Investimentos Financeiros

As Participações Financeiras no capital de outras empresas são registados ao custo de aquisição adicionado das despesas de compra, tendo-se observado, quando aplicável, a norma nº 8/87 da Comissão de Normalização Contabilística. O critério valorimétrico das saídas é o do custo do lote específico.

As Participações Financeiras no capital das empresas do Grupo foram valorizadas utilizando o método da equivalência patrimonial.

Os empréstimos de financiamento a empresas do grupo, estão registados pelo valor nominal dos mesmos.

b) Imobilizações Corpóreas e incorpóreas

O Imobilizado é registado ao custo de aquisição. Procedeu-se à Reavaliação do Imobilizado Corpóreo, no exercício de 1993, com base no Decreto-Lei nº 264/92, de 24 de Novembro.

As Amortizações são calculadas segundo o método das quotas constantes, com aplicação das taxas máximas da Portaria nº 737/81 e do Decreto Regulamentar nº 2/90 relativamente aos bens adquiridos a partir de 1989.

c) Impostos sobre rendimentos

A empresa reconhece impostos diferidos nos termos estabelecidos na Norma Internacional de Contabilidade nº 12 e na Directriz Contabilística nº28, aplicando o método do balanço.

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

4. VALORES EM MOEDA ESTRANGEIRA

São calculados em função do câmbio do dia de cada operação .

Os valores em moeda estrangeira à data de encerramento das contas são escriturados com base nas taxas oficiais de câmbio verificadas nessa data. As diferenças cambiais resultantes são consideradas nos resultados financeiros.

6. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO

O valor do reporte fiscal à data de 31 de Dezembro de 2003 ascende a 2.554.477 euros, tendo sido reconhecidos os respectivos impostos (à taxa de 27,5%) diferidos activos no montante de 140.496 euros em rúbrica própria do Activo.

Nas rúbricas próprias da Demonstração de Resultados são relevados os valores seguintes:

Imposto sobre rendimento corrente da sociedade	184 euros
Imposto diferido activo reconhecidos no exercício.	-33.785
Imposto diferido activo – redução por efeito alteração taxa	140.496

7. PESSOAS AO SERVIÇO DA EMPRESA

O número médio de pessoas ao serviço da empresa foi de 3 empregados.

10. MOVIMENTOS DO ACTIVO IMOBILIZADO

RÚBRICAS	SALDO INICIAL 01-01-2003	AUMENTOS	ALIENAÇÕES	TRANSFERÊNCIAS		SALDO FINAL 31-12-2003
				E	ABATES (a)	
Imobilizações incorpóreas: Despesas de instalação Despesas de Invest. e Desenvolvimen	517.001 50.574		78.196			438.805 50.574
	567.575	0	78.196		0	489.379
Imobilizações corpóreas: Edifícios e outras construções Equipamento básico Ferramentas e Utencílios Equipamento administrativo Outras imobilizações corpóreas	29.828 3.736 196 215.338 18.093					29.828 3.736 196 215.338 18.093
	267.190	0	0		0	267.190
Investimentos financeiros: Partes de capital em empresas do gru Empréstimos a empresas do grupo Partes de capital em emp. grupo/tres Títulos e outras aplicações financeira Outros empréstimos concedidos Adiantamento p/conta invest.financier	85.831.563 36.046.723 13.670.378 264.000 6.100.000 0	57.020 10.930.000 0 0 100.000 172.085	0 28.126.098 0 0 0 0	5.889.473 0 732.609 0 0 0	91.778.057 18.850.624 14.402.987 264.000 6.200.000 172.085	141.912.663 11.259.105 28.126.098 6.622.082 131.667.752

(a) Em transferências e abates estão incluídos os ajustamentos introduzidos pela utilização do MEP.

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

2 - AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES ((valores em Euros))					
RÚBRICAS	SALDO INICIAL 01-01-2003	REAVALIAÇÕES	REFORÇO	REGULARIZAÇÕES (a)	SALDO FINAL 31-12-2003
Imobilizações incorpóreas:					
Despesas de instalação	517.001			-78.196	438.805
Despesas de Invest. e Desenvolvimento	50.574				50.574
	567.575	0	0	-78.196	489.379
Imobilizações corpóreas:					
Edifícios e outras construções	14.914		2.983		17.897
Equipamento básico	3.736				3.736
Ferramentas e Utensílios	196				196
Equipamento Administrativo	213.212		1.139		214.351
Outras imobilizações corpóreas	10.856		1.809		12.665
	242.914	0	5.931	0	248.845
Investimentos Financeiros					
Partes de capital em empresas do grupo	0				0
Partes de capital em emp. grupo/tres	3.517.682			937.247	4.454.929
	3.517.682	0	0	937.247	4.454.929

(a) Esta coluna contém o valor de ajustamentos provocados pela aplicação do MEP.

O reforço das amortizações para Partes de capital em empresas do Grupo/Trespasses no montante de 937.247 euros está relevada na rúbrica de custos financeiros (amortizações e provisões de aplicações e investimentos financeiros) da Demonstração dos Resultados

12. REAVALIAÇÃO DE IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS OU DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Foi efectuada, em 1993, reavaliação aos bens do Imobilizado Corpóreo com base no, Decreto-Lei nº 264/92, de 24 de Novembro.

O aumento relativo à reavaliação já foi integralmente amortizado.

14. IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS E EM CURSO

a) Não existem imobilizações em poder de terceiros, implantadas em propriedade alheia ou localizadas no estrangeiro, encontram-se todas afectas à actividade da empresa.

b) Não existe serviço de dívida associado ao financiamento de imobilizações corpóreas.

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

16. RELAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO E ASSOCIADAS

EMPRESAS	Notas	Sede	Capital Social da Participada	% Participação	Contas Aprovadas		
					C.Próprios	Resultados	ANO
EMPRESAS DO GRUPO							
Ibersol - Restauração S.A.		Porto	150.000	0,3%	316.678	217.511	2003
Ibersol Madeira Restauração, SA		Funchal	50.000	100,0%	115.581	-94.311	2003
Ibersol Restaurants International, Ltd		Inglaterra	GBP 2	100,0%	GPB -95182	GBP -5187	2003
Iberusa-Hotelaria e Restauração, S.A.		Porto	90.000	5,0%	1.337.519	154.225	2003
Ibersol Hotelaria e Turismo, SA		Porto	170.645	100,0%	376.573	139.504	2003
Asurebi, SGPS, S.A.		Porto	3.845.000	92,3%	99.368.475	992.962	2003
Restmon Portugal Lda		Lisboa	65.000	60,0%	-588.175	-55.569	2003
Ibergourmet- Produtos Alimentares, SA	a)	Porto	50.000	100,0%	-139.303	-184.526	2003

NOTAS:

Todas as empresas consolidam com a Ibersol S.S.P.S., pelo método integral

a) Participação adquirida em Junho de 2003

32. GARANTIAS PRESTADAS

Fiança à Ibersol Restauração, S.A. pelas obrigações que esta sociedade assumiu no arrendamento de uma loja comercial, de 231 m², em Oeiras, no valor de 28.342 euros.

As responsabilidades por garantias bancárias prestadas por sua conta é de 874.207 euros.

34. PROVISÕES ACUMULADAS

Desdobramento das contas de provisões acumuladas e movimentos ocorridos no exercício:

(valores em Euros)				
CONTAS	Saldo Inicial	Aumento	Redução	Saldo Final
29 - Provisões para outros riscos e encargos				
298 - Outros Riscos e Encargos	5.257			5.257

36. DIVISÃO DO CAPITAL SOCIAL

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

O Capital Social está representado por 20.000.000 acções ao portador, com o valor nominal unitário de 1 € e está integralmente subscrito e realizado.

37. PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL SOCIAL SUPERIOR OU IGUAL A 20%, POR PESSOAS COLECTIVAS

IES - Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, S.A. - 49,99%

40. MOVIMENTOS NAS RÚBRICAS DE CAPITAIS PRÓPRIOS OCORRIDOS NO EXERCÍCIO

Nas rubricas de capitais próprios ocorreram os movimentos resultantes de :

- a) aplicação dos resultados de 2002 aprovada em Assembleia Geral de 15 de Abril de 2003.
- b) resultantes da aplicação do MEP.
- c) aquisição de acções próprias

RÚBRICAS	Saldo Inicial	Aumento	Redução	Saldo Final
Capital	20.000.000			20.000.000
Acções Próprias				
Valor nominal	-801.174	-1.263		-802.437
Descontos e Prémios	-1.805.357	-3.345		-1.808.702
Ajustamentos de partes de cap.em filiais e assoc.	599.184	5.576.263		6.175.447
Prémios de Emissão	469.937			469.937
Reservas de Reavaliação	12.110			12.110
Reservas:				
Reservas Legais	3.011.747	405.794		3.417.541
Outras Reservas	6.632.840	842.510		7.475.350
Resultados Líquidos do Exercício	8.115.869	6.071.962	8.115.869	6.071.962

42. DEMONSTRAÇÃO DA VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO

(valores em Euros)

MOVIMENTOS	Prestação de serviços	
	2.003	2.002
Existências iniciais		
Entradas provenientes da produção	1.004.035	713.173
Regularização de existências		
Saidas para a produção e imobilizado		
Existências finais		
Custo das vendas e prestações de serviços	1.004.035	713.173

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

43. REMUNERAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS ORGÃOS SOCIAIS

	(euros)
Assembleia Geral	-
Conselho de Administração	(a)
Revisor Oficial de Contas	24.400

O Conselho de Administração é remunerado pela IES- Industria Engenharia e Serviços, SGPS,SA que celebrou um contrato de prestação de serviços com a Ibersol SGPS em vigor no ano de 2003 pelo valor de 628.662 euros.

44. REPARTIÇÃO DO VALOR LIQUIDO DAS VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

O montante das prestações de serviços enquadra-se no objecto social da empresa, conforme Nota 47 e foi todo prestado para o mercado interno.

45. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS

RUBRICAS	Exercícios		RUBRICAS	Exercícios	
	2003	2002		2003	2002
681 - Juros suportados	583.353	859.767	781 - Juros obtidos (a)	1.000.900	1.815.921
685 - Diferenças de câmbio desfavoráveis	3		782 - Ganhos em empr. do Grupo e associadas (b)	6.857.448	6.698.200
688 - Outros custos e perdas financeiras (c)	942.249	958.641	785 - Diferenças de câmbio favoráveis		60
Resultados financeiros	6.332.743	6.695.773			
	7.858.348	8.514.181		7.858.348	8.514.181

a) Os juros obtidos são essencialmente provenientes da remuneração de suprimentos prestados a participadas e a dívida resultante está incluída no saldo da rubrica de balanço " Dívidas de terceiros c.p.- Empresas do Grupo"

b) Os ganhos em empresas do Grupo resultam da aplicação do MEP

c) Na rubrica de "outros custos e perdas financeiras" foi incluída a amortização de investimentos financeiros no valor de 937.247 euros, decorrente da aplicação do MEP.

46. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

RUBRICAS	Exercícios		RUBRICAS	Exercícios	
	2003	2002		2003	2002
694 - Perdas em imobilizações	0	59.907	794 - Ganhos em imobilizações	69.792	222.025
697 - Correcções relativas a exercícios anteriores	195		797 - Correcções relativas a exercícios anteriores	860	14.994
698 - Outros custos e perdas extraordinárias	2	20	798 - Outros proveitos e ganhos extraordinários	6.856	186.346
Resultados extraordinários	77.311	363.438			
	77.508	423.365		77.508	423.365

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

47. INFORMAÇÕES EXIGIDAS POR DIPLOMAS LEGAIS

- DECRETO LEI n^a 495/88

A actividade da sociedade rege-se pelo disposto no Decreto-Lei nº 495/88, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 318/94, de 24 de Dezembro, nos termos do nº.3 do artº.4º, informamos que durante o exercício foram celebrados e vigoraram contratos de prestação de serviços com:

Ibersol - Restauração, S.A.

- DECRETO LEI n^a 318/94

Nos termos do nº 4 do artº 5 do Decreto-Lei nº 318/94, de 24 de Dezembro informamos que:

- Créditos a empresas participadas

EMPRESAS	MOVIMENTOS DO ANO DE 2003		SALDO EM 03.12.31
	Concedidos	Devolvidos	
Empresas do grupo			
Iberusa- Hotelaria e Restauração, SA	10.010.000	25.092.000	13.680.407
A surebi- SGPS, SA	670.000	0	1.679.000
Ibersol Restaurants International, Ltd	10.000	0	748.221
Ibersol Restauração, SA	0	2.875.000	2.357.996
Ibersol Madeira Restauração, SA	0	159.098	115.000
Restmon Portugal Lda	240.000	0	270.000
SUB-TOTAL	10.930.000	28.126.098	18.850.624
Prestações Suplem./Acessórias			
Iberusa- Hotelaria e Restauração, SA	0	0	6.000.000
Ibersol Madeira Restauração, SA	100.000	0	200.000
SUB-TOTAL	100.000	0	6.200.000
TOTAL GERAL	11.030.000	28.126.098	25.050.624

48. OUTRAS INFORMAÇÕES

1. Financiamentos não remunerados

Durante o exercício a sociedade aumentou em 10.000 euros os financiamentos não remunerados à sua participada Ibersol Restaurants International, Ltd , que em 31 de Dezembro de 2003 atingiam montante de 748.221euros.

2. Empréstimo obrigacionista

Na data do vencimento, a sociedade amortizou o empréstimo obrigacionista Pargeste/96.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO,

António Carlos Vaz Pinto Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vásquez-Dodero

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

RÚBRICAS	Ano 2003	Ano 2002
ACTIVIDADES OPERACIONAIS		
Recebimento de clientes	1.260.892	474.102
Pagamento a fornecedores	1.199.846	599.687
Pagamento ao pessoal	181.458	185.568
Fluxo gerado pelas operações	-120.412	-311.153
Pagamento /recebimento imposto s/rendimentos	8.232	558.810
Outros recebim./pagam. relativos às operações	-282.572	-529.595
Fluxo gerado antes rúbricas extraordinárias	-411.216	-1.399.558
Recebimentos relacionados c/rubricas extraordinári@s	7.716	201.340
Pagamentos relacionados c/rubricas extraordinári@s	195	
Fluxo actividades operacionais (1)	-403.695	-1.198.218
ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO		
Recebimentos provenientes de:		
Investimentos financeiros	34.061.598	93.143.734
Imobilizações corpóreas		
Imobilizações incorpóreas	69.850	221.967
Juros e proveitos similares	1.996.450	7.819.393
Dividendos recebidos		
Outros		
Pagamentos respeitantes a:		
Investimentos financeiros	12.310.201	96.812.866
Imobilizações corpóreas		
Imobilizações incorpóreas		
Fluxo das actividades investimento (2)	23.817.697	4.372.228
ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
Pagamentos respeitantes a:		
Juros e custos similares	590.974	882.564
Dividendos pagos	1.055.930	1.091.533
Aquisição de acções próprias	4.608	1.888.703
Variação de empréstimos obtidos	-13.473.391	-3.735.403
Fluxo das actividades financiamento (3)	-15124903	-7.598.203
Variação de caixa e seus equivalentes	8.289.099	-4.424.193
Efeito das diferenças de cambio		
Caixa e seus equivalentes no inicio do periodo	-8.228.280	-3.804.087
Caixa e seus equivalentes no fim do periodo	60.819	-8.228.280
Variação de caixa e equivalentes de caixa	8.289.099	-4.424.193

Anexo à demonstração de fluxos de caixa

1- Aquisição ou alienação de filiais e outras actividades empresariais

a) e b)

Não aplicável

c) Quantia de caixa e equivalentes a caixa existentes na filial adquirida

Não aplicável

d) Quantias de outros activos e passivos adquiridos

Não aplicável

2- Descriminação dos componentes de caixa e seus equivalentes

(valores em Euros)

	2003	2002
Numerário	6	7
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis	60.813	-8.228.287
Equivalentes a caixa		
Caixa e seus equivalentes	60.819	-8.228.280
Dividas a instituições de crédito	11.303	8.243.024
Disponibilidades constantes do balanço	72.122	14.744

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

Não aplicável

**Bernardes, Sismeiro
& Associados, SROC, Lda.**
o'Porto Bessa Leite Complex
Rua António Bessa Leite, 1430 - 5º
4150 - 074 Porto
Portugal
Tel +351 22543 30 00
Fax +351 22543 34 99

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

Introdução

1 Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório de gestão e nas demonstrações financeiras anexas da Ibersol S.G.P.S., S.A., as quais compreendem o Balanço em 31 de Dezembro de 2003, (que evidencia um total de 131.753.020 euros e um total de capital próprio de 41.011.207 euros, incluindo um resultado líquido de 6.071.962 euros), as Demonstrações dos resultados, por naturezas e por funções, e a Demonstração dos fluxos de caixa do exercício findo naquela data, e os correspondentes Anexos.

Responsabilidades

2 É da responsabilidade do Conselho de Administração da Empresa (i) a preparação do Relatório de gestão e de demonstrações financeiras que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira da Empresa, o resultado das suas operações e os fluxos de caixa; (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 um sistema de controlo interno apropriado; e (v) a divulgação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a sua actividade, 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.

BERNARDES SISMEIRO & ASSOCIADOS

Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

Âmbito

4 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 não contêm distorções materialmente relevantes. Para tanto o referido exame incluiu: (i) a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações constantes das demonstrações financeiras e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação; (ii) a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias; (iii) a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade; (iv) a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras; e (v) a apreciação se a informação financeira é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

5 O nosso exame abrangeu ainda a verificação da concordância da informação financeira constante do relatório 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.

Opinião

8 Em nossa opinião, as referidas demonstrações financeiras apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira da Ibersol S.G.P.S., S.A. em 31 de Dezembro de 2003, o resultado das suas operações e os fluxos 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, Sismeiro & Associados, S.R.O.C., Lda

Ibersol, S.G.P.S., SA

BERNARDES SISMEIRO & ASSOCIADOS

Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

representada por:

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C.

**Bernardes, Sismeiro
& Associados, SROC, Lda.**
o'Porto Bessa Leite Complex
Rua António Bessa Leite, 1430 - 5º
4150 - 074 Porto
Portugal
Tel +351 22543 30 00
Fax +351 22543 34 99

Relatório e Parecer do Fiscal Único

Senhores Accionistas,

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 de Gestão e as Demonstrações Financeiras apresentadas pelo Conselho de Administração da **Ibersol, S.G.P.S., 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. Verificámos a regularidade da escrituração contabilística e da respectiva documentação. Vigiámos 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 Informação Financeira Individual, em anexo, bem como o Relatório sobre a Fiscalização endereçado ao Conselho de Administração, nos termos do artº 451º do Código das Sociedades Comerciais.

4 No âmbito das nossas funções verificámos que:

- i) o Balanço, as Demonstrações dos Resultados por naturezas e por funções, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e os correspondentes Anexos permitem uma adequada compreensão da situação financeira da empresa e dos seus resultados;
- ii) as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados são adequados.
- iii) o Relatório de Gestão é suficientemente esclarecedor da evolução dos negócios e da situação da sociedade evidenciando os aspectos mais significativos;
- iv) a proposta de aplicação de resultados se encontra em conformidade com a lei e os estatutos.

BERNARDES SISMEIRO & ASSOCIADOS
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

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 Informação Financeira Individual, somos do parecer que:

- i) seja aprovado o Relatório de Gestão;
- ii) sejam aprovadas as Demonstrações Financeiras;
- iii) seja aprovada a proposta de aplicação de resultados.

Porto, 29 de Março de 2004

O Fiscal Único

Bernardes, Sismeiro & Associados, S.R.O.C., Lda.

representada por:

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C.

IBERSOL S.G.P.S., S.A.

Sede: Edifício Península, Praça do Bom Sucesso, 105 a 159, 9º Andar, 4150-146 Porto

Capital Social: 20.000.000 Euros * Pessoa Colectiva nº 501.669.477

Matrícula nº 51.117 C.R.C. do Porto

Sociedade Aberta

EXTRACTO DA ACTA DA ASSEMBLEIA GERAL ANUAL

Certifico que, nos termos da acta número quarenta e dois, de quinze de Abril de dois mil e quatro, tomada do livro de actas da Assembleia Geral de Accionistas, se mostra que foram aprovadas por unanimidade, as seguintes propostas:

Um – Propõe-se que o Relatório de Gestão, Balanço e Contas, e respectivos anexos, relativos ao exercício de 2003, sejam aprovados tal como apresentados;

Dois – Propõe-se que o Relatório de Gestão, Balanço e Contas, Consolidados, e respectivos anexos, relativos ao exercício de 2003, sejam aprovados tal como apresentados.

Três – Como consta das demonstrações financeiras os resultados líquidos do exercício foram de 6.071.962,00 €(seis milhões, setenta e um mil novecentos e sessenta e dois euros);

Nos termos legais e estatutários propõe-se a seguinte aplicação dos resultados líquidos:

Reserva Legal: 303.599,00 €(trezentos e três mil quinhentos e noventa e nove euros);

Reservas não distribuíveis: 5.768.363,00 €(cinco milhões, setecentos e sessenta e oito mil trezentos e sessenta e três 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 € No caso de a sociedade deter acções próprias manter-se-á a referida atribuição de 0,055 € a cada acção em circulação reduzindo-se o montante global das reservas a distribuir.

Mais foi deliberado que se proceda à distribuição referida no prazo de trinta dias a contar da data da Assembleia.

Porto, 16 de Abril de 2003

A Presidente da Mesa da Assembleia Geral,

(Dra. Luzia Gomes Ferreira)

PARTICIPAÇÕES QUALIFICADAS

Em cumprimento do artº 6º alínea e) do Regulamento da CMVM nº 24/2000, indicamos os titulares de participações qualificadas a 31 de Dezembro de 2003:

Acciónista	nº acções	% direitos voto
ATPS - SGPS, S.A.		
Directamente	425.182	2,21%
I.E.S.-Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS,S.A.	9.980.000	51,99%
António Alberto Guerra Leal Teixeira	1.400	0,01%
António Carlos Vaz Pinto Sousa	1.400	0,01%
<u>Total participação detida / imputável</u>	<u>10.407.982</u>	<u>54,22%</u>
BPI - SGPS, S.A.		
Banco Português de Investimentos, S.A.	88.580	0,46%
BPI Private Equity - SGPS, S.A.	836.830	4,36%
BPI Fundos - Gestão Fundos Investimento Mobiliário, S.A.	342.500	1,78%
<u>Total participação detida / imputável</u>	<u>1.267.910</u>	<u>6,60%</u>
Change, SGPS,S.A.		
Directamente	1.014.180	5,28%
AF Investimentos Fundos Mobiliários,S.A.		
Directamente	452.764	2,36%
Caixagest-Técnica de Gestão Fundos, SA		
Directamente (Fundos)	1.616.539	8,42%
CGD Pensões-SGFP,SA		
Fundo Pensões Pessoal CGD, SA	622.199	3,24%
Santander Soc. Gestora Fundos Investim. Mobiliário, SA		
Directamente (Fundos)	867.896	4,52%