



Relatório & Contas

2003

Report & Accounts





Relatório & Contas

**2003**

Report & Accounts

Relatório & Contas

**2003**

Report & Accounts

|                                        |    |                                   |
|----------------------------------------|----|-----------------------------------|
| Órgãos Estatutários                    | 5  | Statutory Bodies                  |
| Indicadores Económicos                 | 6  | Financial Highlights              |
| Relatório do Conselho de Administração | 9  | Directors' Report                 |
| A Envolvente Económica                 | 10 | The Economic Background           |
| O Portfólio                            | 12 | The Portfolio                     |
| A Estratégia                           | 14 | The Strategy                      |
| A Actividade no Exercício              | 16 | Activity during the Year          |
| Os Restaurantes                        | 21 | The Restaurants                   |
| Os Counters                            | 33 | The Counters                      |
| A Multimarca                           | 44 | Multibrand                        |
| Demonstrações Financeiras              | 45 | Financial Statements              |
| O Governo das Sociedades               | 50 | Corporate Governance              |
| As Perspectivas Futuras                | 59 | Future Prospects                  |
| Agradecimentos                         | 60 | Acknowledgements                  |
| Demonstrações Financeiras Consolidadas | 62 | Consolidated Financial Statements |



# Órgãos Estatutários

## Statutory Bodies

### MESA DA ASSEMBLEIA GERAL GENERAL MEETING

Presidente  
Chairman

Luzia Gomes Ferreira

Vice-Presidente  
Vice-Chairman

Júlia Maria Moreira da Silva Santos

Secretária  
Secretary

Maria Helena Moreira de Araújo

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BOARD OF DIRECTORS

Presidente  
Chairman

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

### FISCAL ÚNICO SOLE SUPERVISOR

Efectivo  
In charge

Bernardes, Sismeiro & Associados, SROC, Lda

Representado por  
Represented by

Hermínio António Paulos Afonso

Suplente  
Substitute

José Poças Esteves

### AUDITORES AUDITORS

PriceWaterhouseCoopers

# Indicadores Económicos

## Financial Highlights

### INDICADORES ECONÓMICOS 2003

ECONOMIC INDICATORS 2003

|                       | Volume<br>Negócios<br><i>Turnover</i> | Resultados<br>Operacionais<br><i>Operating Profit</i> | Resultados<br>Correntes<br><i>Net Operating<br/>Income</i> | Resultados<br>Antes Impuestos<br><i>Income bf Taxation</i> | Result. Líquido<br>antes Imp Diferidos<br><i>Net Profit bf Deferred<br/>Taxes</i> | Result. Líquidos<br>c/ Int Minoritarios<br><i>Consol Profit bf<br/>Minority Interest</i> |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| EUR x 10 <sup>6</sup> | 128,5                                 | 11,1                                                  | 9,8                                                        | 9,6                                                        | 8,3                                                                               | 6,6                                                                                      |
| Var %                 | 8,4 %                                 | 17,3 %                                                | 20,6 %                                                     | 20,1 %                                                     | 28,3 %                                                                            | -19,8 %                                                                                  |

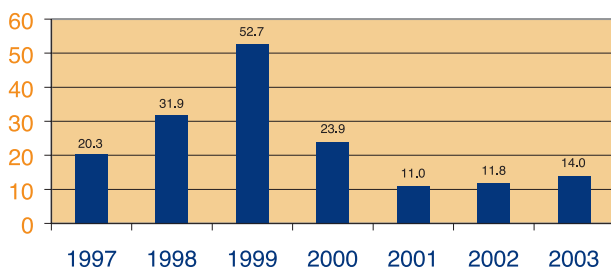
### INDICADORES FINANCEIROS 2003

FINANCIAL INDICATORS 2003

|                       | Activo<br>Líquido<br><i>Total Net Assets</i> | Capitais<br>Empregues<br><i>Capital Employed</i> | Cap. Próprio +<br>Int Minoritarios<br><i>Funds + Minority Int</i> |
|-----------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| EUR x 10 <sup>6</sup> | 114,1                                        | 75,1                                             | 42,4                                                              |
| Var %                 | 6,3 %                                        | 15,6 %                                           | 14,9 %                                                            |

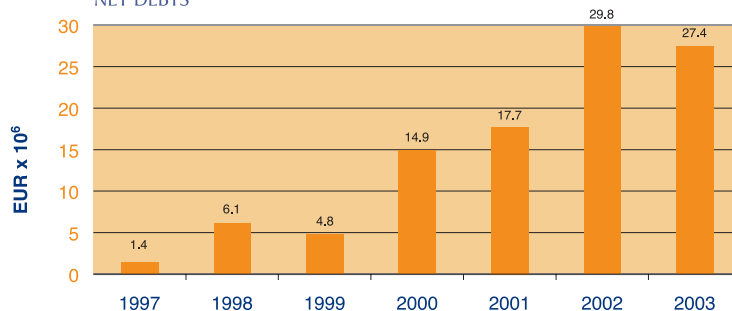
### COBERTURA DE JUROS

NET INTEREST COVER



### ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO

NET DEBTS

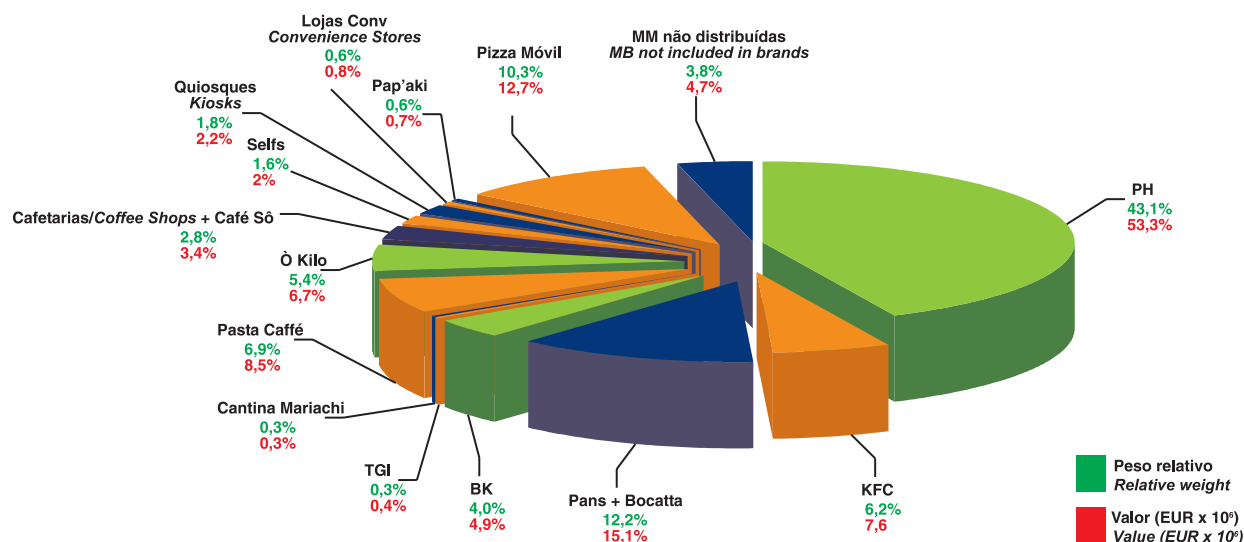


# Indicadores Económicos

## Financial Highlights

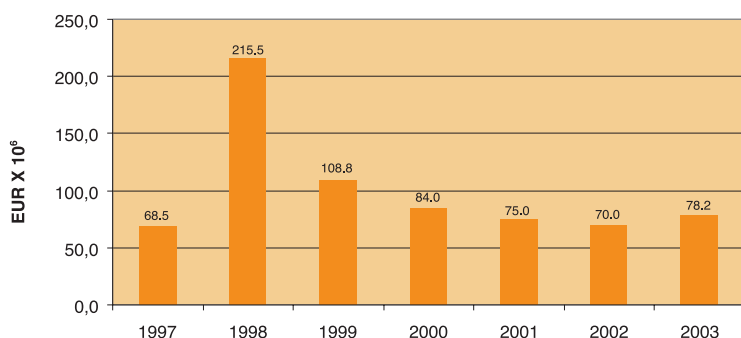
### DISTRIBUIÇÃO VENDAS POR MARCA

TURNOVER BY BRAND



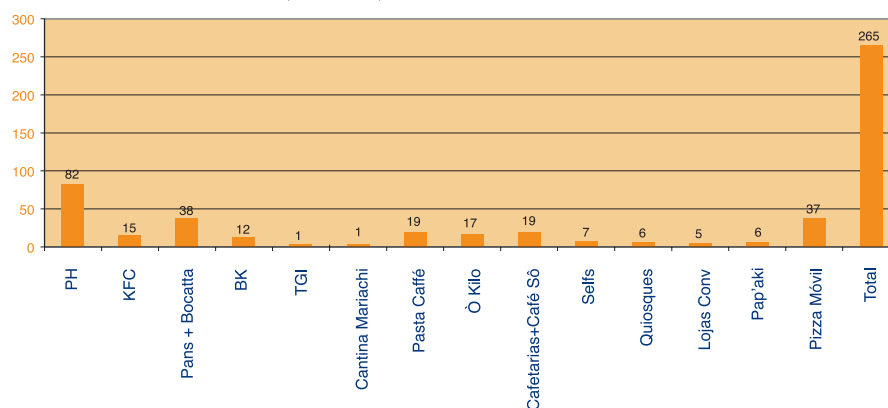
### CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA

MARKET CAPITALIZATION



### Nº UNIDADES DEZEMBRO 2003

Nº OF OUTLETS PER BRAND (DEC. 2003)





# Relatório do Conselho de Administração

## Directors' Report

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 n.º 51.117, o Relatório de Gestão, o Balanço, as Demonstrações de Resultados Consolidados, as Demonstrações dos Fluxos de Caixa e o Anexo às Contas referentes ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2003.

*To the Shareholders,*

*Pursuant to legal requirements and the Company's statutes and applicable legal requirements we herewith submit to the shareholders of Ibersol-SGPS, SA's Public Limited Company, with a fully subscribed capital of €20.000.000, with its headquarters in Porto and registered in Conservatória do Registo Comercial do Porto under the nr. 51.117, the Directors' Report, the Balance Sheet, the Consolidated Financial Statements, the Cash Flow Statements and correspondent Notes, referring to the year ended on December 31<sup>st</sup> 2003.*

# A Envolvente Económica

## The Economic Background



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, indiciando 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 climáticas

*The Portuguese GDP in 2003 is estimated to have decreased 1,5%, in real terms, revealing a considerable deceleration of economic activity, since in 2002, GDP rose by 0,4%. Economic behaviour can be characterised by a longer and deeper recession than initially foreseen, thus economic contraction affected every sector of activity.*

*In the remaining economies of the euro-zone – receivers of about two thirds of our external commerce – economic growth in the fourth quarter of 2003 may have nearly levelled the potential growth rate, indicating the recovery of European economy.*

*At a worldwide level, 2003 has shown some signs of recovery, mainly in the U.S. In spite of the signs of gradual improvement of the international context, external demand failed to be the growth boost for the Portuguese economy, for which the crisis has spread out and unemployment rates have reached their highest level since 1997.*

*Consequently, private consumption has decreased by roughly 0,75%, accompanying the fall in the Household's Disposable Income whose debt levels force them to reduce both consumption as well as investment.*

*Company's investment was negative, which also contributed to a 3% decrease of the internal demand, slowed down by the increase of 2,75% of exports.*

*The inflation rate in Portugal, measured by the Consumer Harmonized Price Index (CHPI), summed up to 3,3%, near the superior boundary of the estimated projection interval. Just a few months ago, it was believed that the inflation level was to fall, due to wage contention, excess supply and the beneficial effect, on some imported goods' price, of the valuation of the euro against the dollar. Nevertheless that did not occur, mainly due to the following reasons: (i) higher oil prices than at first foreseen; (ii) abnormal price increases on some nourishing goods due to adverse weather conditions last summer; (iii) unexpected resistances so some services' prices decline.*

*Nominal market interest rates have decreased attaining in June 2003 to levels not seen for 50 years.*

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.

*For 2004, the Portuguese Central Bank's foresight indicates a moderate recovery for economic activity. The adjustment process initiated in 2000 will continue to hold back growth, raise unemployment rates, with slight effects over nominal wages growth.*

*The unbalance in public accounts will oblige to expense cut downs, which in turn will lead to a decrease in consumption and public investment. On the other hand, current households and companies' debts will continue to limit the private internal demand growth. Therefore, in 2004 GDP growth should be somewhere between 0 and 1,5%.*

*Regarding inflation evolution, predictions point towards a deceleration in price growth rate, thus estimates for CPHI are around 2 and 3%. This estimated deceleration over the course of 2004 may be interrupted after May, when the EURO 2004 Competition will take place leading some service prices to grow.*

*The Eurosystem's foresights point to an acceleration of the economic activity in the euro-zone, with GDP being expected to grow between 1,1 and 2,1%.*

*Current external background will boost the Portuguese economic activity due to an acceleration of external demand, in which exports will have a significant impact, estimated to grow between 2,5 and 5% throughout 2004.*

*These foresights for 2004 are however influenced by uncertainty and risk due to fears of further terrorist attacks and by improvement in economic agents' confidence levels - whose evolution is not yet certain - somehow is confirmed by the unwillingness of Central Banks to increase interest rates. Therefore, as far as Portugal is concerned, a sustained economic recovery is not to be expected before the end of the second semester.*

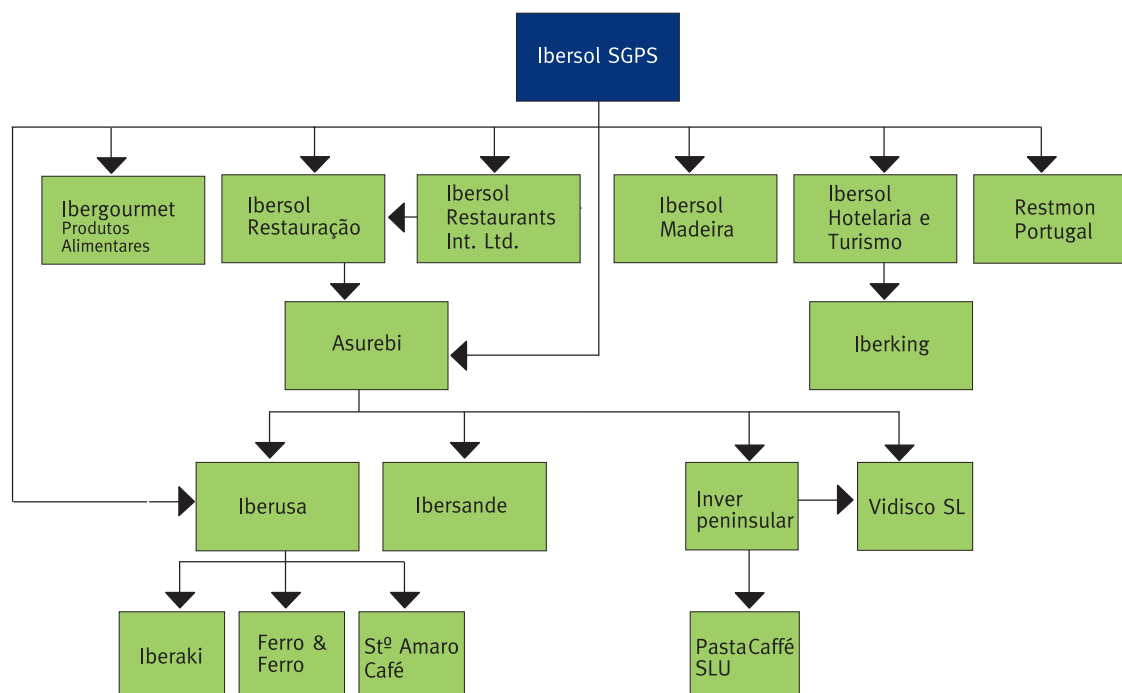
# O Portfólio

## The Portfolio



A Ibersol, SGPS, S.A., 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:

*At the end of the year Ibersol SGPS held a set of shareholdings in companies that devote themselves primarily to the restaurant business. The following chart summarises Ibersol's portfolio:*



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 Ô 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 Caffé e Ô 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 e 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 exploram restaurantes procederam à constituição da IBERUSA, ACE, que passará a actuar como Central de Compras e de Logística e a assegurar o aprovisionamento dos respectivos restaurantes em matérias-primas e serviços.

As acções representativas do capital social da Ibersande são detidas pela Asurebi (80%) e pelo Grupo Eat Out (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.

*Ibersol SGPS therefore holds, directly or indirectly, a shareholding interest in the following companies:*

- **Iberusa Hotelaria e Restauração, S.A.**, with a share capital of EUR 90 000, operating a significant number of the restaurants that exploit the Pizza Hut, KFC, Pasta Caffé, Kiosks, Coffee Shops and Ô Kilo brands.

- **Ibersande Restauração, S.A.**, with a share capital of EUR 2 million, operating the Pans brand.

- **Ibersol Restauração, S.A.**, with a share capital of EUR 150 000, provides the central structure assigned to the rendering of business services.

- **Santo Amaro Café, S.A.**, with a share capital of EUR 50 000, operating Friday's and the Pizza Hut, Pasta Caffé and Ô Kilo units located at the Forum Almada and Montijo shopping mall.

- **Ibersol Madeira Restauração, S.A.**, with a share capital of EUR 50 000, operating the Pizza Hut unit located in Funchal, Madeira.

- **Ibersol – Hotelaria e Turismo, S.A.**, with a share capital of EUR 170 645, acted until the end of 2002 as the Purchasing and Logistics Central of the Group.

- **Iberking Restauração, S.A.**, with a share capital of EUR 1 million, operates the Burger King brand as well as other restaurants, under other brands, mainly located at Parque Nascente, in Oporto and at Parque Atlântico, in the Azores islands.

- **Iberaki Restauração, S.A.**, with a share capital of EUR 50 000, exploring the Pap'aki brand.

- **Restmon (Portugal) – Gestão e Exploração de Franquias, Lda.**, with a share capital of EUR 65 000, exploring the Cantina Mariachi brand.

- **Vidisco, S.L.**, with a share capital of EUR 8 544 474, exploring the Pizza Móvil Brand.

- **Pasta Caffé, S.L.U.**, with a share capital of EUR 3 006, exploring the Pasta Caffé brand in Spain.

- **Inverpeninsular, S.L.**, with a share capital of EUR 60 102, holding share interests in the Spanish companies.

- **Ibergourmet – Produtos Alimentares**, with a share capital of EUR 50 000, operating the central production unit.

- **Ferro & Ferro, Lda.**, with a share capital of EUR 39 904, operating the Pizza Hut unit in Setúbal.

*In order to simplify this structure, 2003 saw the merger by incorporation of Novo Moderno, S.A., (operating the Pizza Hut unit in Espinho) and Gelcatarina – Gelataria e Pastelaria Lda., (operating the Bocatta brand), in Iberusa and Ibersande respectively. At the end of the year, the Group's companies which are operating restaurants, formed IBERUSA, ACE, which will function as a Purchase and Logistics Central of the Group and will guarantee the supply of raw materials and services to the respective restaurants.*

*80% of Ibersande's share capital is held by Asurebi, being the remaining 20% held by Eat Out Group. The share capital held at Vidisco and Iberaki are respectively 56 and 85%, whilst the Restmon shares are held by Ibersol SGPS (60%) and Restmon (Restmon Group SL) (40%).*

*All the shares of the other companies are entirely owned by Ibersol, SGPS, directly or indirectly.*

# A Estratégia

## The Strategy



### **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 seleccionámos 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.

### **The consolidation in Portugal and the penetration in the Spanish Market**

*Ibersol elected the following goals for its activity: to lead the catering business in Portugal, to achieve a relevant share in the Spanish market and in the longer run to be listed amongst the most important European catering companies.*

*When compared to international standards, Portugal offered a peculiar scenery, where supply-side deficiencies were increasingly highlighted aside with a progressively broader and more refined demand.*

*Consequently, we chose the main market segments on which we believe future demand is most likely to be focused; in each of them, careful selection of both brands and products was conducted, with an aim to obtain a relevant market share.*

*This strategy may have prevented a faster growth in a couple of segments; yet it enabled us to get the expected advantages: squeeze room for competition and therefore diminishing the risk of focusing on a single segment, granted us a more balanced business relationship with our partners, enabling us the possibility of reaching a minimal critical mass, large enough to grant us a relevant status in the Iberian Peninsula.*

*In order to reach such targets, we have been consolidating our presence in the domestic market, thus reaching minimum critical mass for us to aim for significant positions in other markets.*

*On the other hand, we have kept our goal on the development and expansion of multibrands. In fact we believe, due to both market evolution and current Group's situation, that in the future a great deal of our businesses will develop into units operating several brands simultaneously.*

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, Ô Kilo, Pasta Caffé, Pap'aki, Cantina Mariachi, KFC, Burger King, Pans & Company, Bocatta, Café Sô, Iber, TGI Fridays e Pizza Móvil.

*The stage is set for the next step in the evolution of the catering business: having evolved from a single brand setting to a multibrand operation - where different brands are handled by different management teams -, we now face the increasing challenge of multibrand management: ie, managing units where the Group's different brands are side by side. In turn, this begs the development of new competencies: besides the management of each brand, there is the need to manage businesses with a global perspective.*

*In the past year, Ibersol's activity in the different segments took the form of the following brands:*

*Pizza Hut, Ô Kilo, Pasta Caffé, Pap'aki, Cantina Mariachi, KFC, Burger King, Pans & Company, Bocatta, Café Sô, Iber, TGI Fridays and Pizza Móvil.*



# A Actividade no Exercício

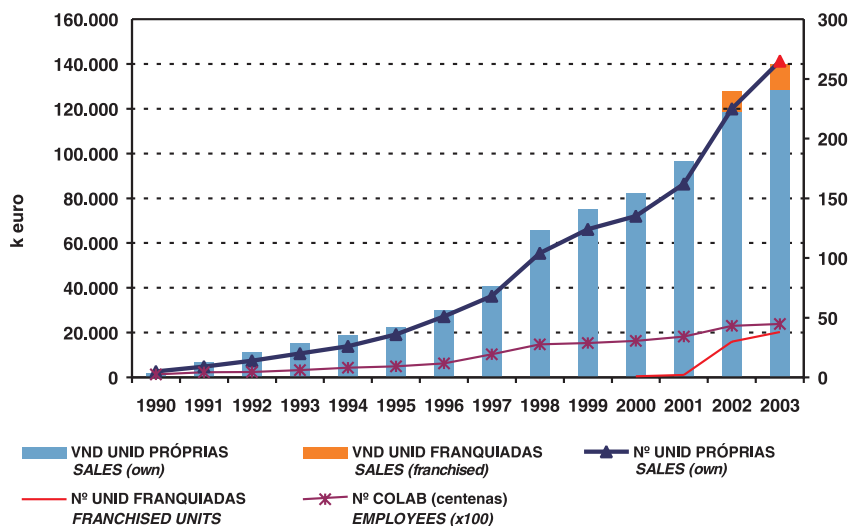
## Activity during the Year

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.

Although the group itself was only created in 1995, since 1990, that the Company has been posting sustained growth, year after year, in terms of the number of units, turnover and the number of employees.

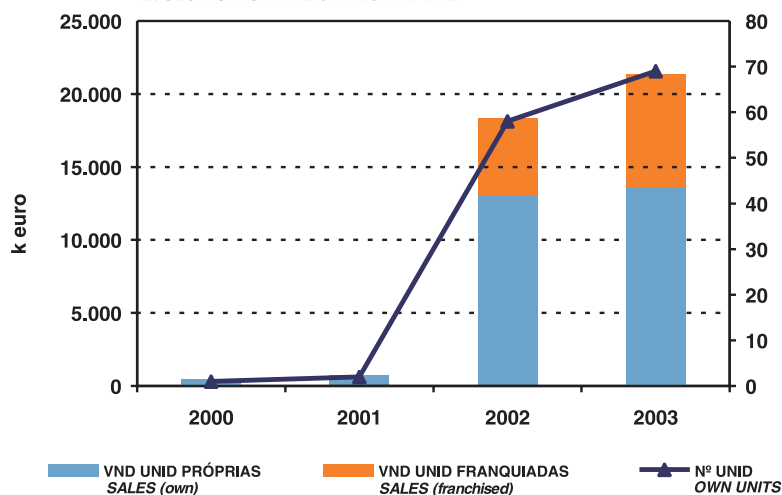
### EVOLUÇÃO DA EMPRESA

#### GROWTH TREND



### EVOLUÇÃO NO MERCADO ESPANHOL

#### EVOLUTION ON THE SPANISH MARKET



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

At the end of 2003, the Ibersol Group was operating 303 units encompassing the different concepts, 265 of which are group's own units and the remaining 38 are franchised units. In this universe, 69 are located in Spanish territory, being that 40 of which are groups own units and 29 are franchised units. Their sales altogether sum up to € 134,9 million.

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.

Simultaneously, the number of employees has grown proportionally. By the end of 2003, the Group employed around 3900 people in Portugal, enabling it to rank amongst the most important employers in the country and about 600 people in Spain.

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, e 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.

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

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

Ao longo do exercício continuamos a prestar particular atenção a alguns processos e funções que elegemos como prioritários tendo em consideração os objectivos a que nos propusemos: Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Qualidade, Compras e Logística.

*Such a strong growth pace places a permanent strain on management to evaluate the degree of compliance of our company with both the evolving challenges that our business environment poses and the core values upon which we believe Ibersol must stand and live by day after day.*

*Hence, in an effort to sharpen the Group's corporate culture and core values, a number of training activities were promoted throughout the year 2003, with an aim to embody our employees more deeply in the Group's project and let each individual know what the Group expects from his or her contribution.*

*The vast majority of our employees is very young, and many of them encountered their first job in the Ibersol Group. Gaining inside knowledge of the catering business has proven to be an appealing experience, and many of them have chosen to stay with the Group. Others may at some point feel their expectations are best fulfilled elsewhere, and choose to embark on another path. Yet they all benefit from the extraordinarily enriching training that the catering business provides.*

*Those who choose to remain with the Group know that in time they will access higher training levels, enabling them to quickly progress in their careers and obtain higher ranks in the group's hierarchy.*

*On the other hand, Ibersol has been operating for a few years - 14 - in a sector which will continue to undergo far-reaching changes in the next few years, possibly including pan-European mergers, in line with what we have been witnessing in other sectors.*

*We believe we will simultaneously witness a global market growth triggered by deep changes in consumers' habits – consumers who will not only eat out more often, but who will also purchase ready-made, or semi ready-made meals more frequently in the form of take away or home delivery services – and, furthermore, a gradual replacement of the traditional way of operating. In effect, independently run restaurants, where the brand is not a distinctive feature and in which added value basically hinges upon the distinctive skills of one or two workers, will see their stance on the market threatened by others, which are integrated in chains which share a unique brand and common operating procedures.*

*In order to benefit from this opportunity, we shall strive to structure our Company along the lines of a learning company, with the customer as the focus of our attention; an organization endowed with a professional management team and whose character is shaped by an ongoing concern with further innovation and knowledge. We are persuaded that this way we will be able to maintain the group's ability to grow in a sustainable manner, we will be capable of conquering a significant presence in the Iberian market and attain our goal of becoming leaders in the Portuguese catering business.*

*Within this framework, we shall keep on concentrating our efforts on taking decisions that enable the fulfilment of the objectives we have mapped out for the medium and long term, albeit not overlooking concerns imposed by short-term needs.*

*Over the course of the year, special emphasis was placed upon processes and functions which, in light of the goals we have proposed ourselves to attain, we find to exhibit a priority status: Human Resources, Information Systems, Quality, Purchases and Logistics.*

## RECURSOS HUMANOS

A aposta do Grupo Ibersol na expansão de novas unidades, aliada ao desenvolvimento de conceitos inovadores de restauração, tem exigido da área de Recursos Humanos uma adequação permanente, quer às necessidades da organização, como às mudanças que se fazem sentir no mercado. Por isso, a função tem sido assumida como um dos eixos orientadores da actividade do Grupo, sendo o esforço dos Recursos Humanos direccionado para a optimização de sistemas e processos 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, subcontrataram-se serviços ao Centro de Disaster Recovery da IBM.

## Human Resources

*Connected with the development of innovating concepts in the catering business, and the expansion program, the group's growth strategy requires a constant rethinking of human resources' policies, to meet organization needs as well as changes within the market. Therefore, HR has been playing a key role in setting the guidelines for the group's activity, with a focus on process and systems optimization in order to guarantee sustainable growth and improve business profitability.*

*Top priority investment was directed towards training, development and consolidation of organizational culture as well as the sounding of our collaborators.*

*Regarding the training, we decided to define a global methodology to implement across the organization, implying the set up of a similar structure of contents and methods applicable to the different career levels within each and every Group brand. Aware of the need to redefine its management standards, Ibersol made enough investments in the group's training structures to assure the completion of this project during next year.*

*A management kit was also developed in accordance with our units needs, in an aim to improve team competence, including a training program focused in this area and a set of tools to support the daily management of the teams. Because we are aware that in this business the skills and motivation of our collaborators are key factors to achieve high levels of satisfaction, we maintain our focus on promoting our Values through the recently implemented "Ibersol em Movimento" (Ibersol in Motion) program. This is a set of activities, such as meetings and events, aim to enhance the organization's culture and allows all collaborators to share experiences and knowledge.*

*We believe that a Shared Management helps us to achieve higher levels of satisfaction. Being so, we kept sounding our collaborators with the "Tenha a Palavra" (By your words) cards in our restaurants which help to identify the main areas needing intervention.*

## Information Systems

*Needless to say that Information Technologies play a key role in an organization with our features. The dynamism required to a service supplier and the high decentralization of operational processes make this function specially demanding.*

*We therefore continue to value the information technologies contribute so that our business supporting services and sovereign functions appease and guarantee an adequate accompanying and support of operational activities as well as contributing to an increase of the group's added value.*

*Last year we finished our central management system for products, sale prices and their specifications which will allow better alertness for the management of these variables. We also guaranteed that the decentralized processes were controlled by powerful central systems and we improved every service implemented in previous years.*

*We managed to face the violent growth processes through a thorough observation of the data processing and storage needs. To guarantee even better security of the data we turned to IBM's Disaster Recovery Center.*

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 todas 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 standardização 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.

*At the end of 2003 we initiated the process that will guarantee the high availability of all essential services, a project we intend to conclude in early 2004.*

*Also, in order to achieve a better management control of our assets maintenance, we implemented improvements in our Help Desk which receives and records every demanded intervention allowing an adequate knowledge of its origin and an objective evaluation of the quality of the service we are getting. On the other hand, we have perfected the processes related with our national Call Center, which supports Delivery and Take Away Pizza Hut services in order to guarantee an increasingly continuous quality. We should point out that this system is a pioneer example in the European market of an operation that offers a unique Call Center with a single national wide phone number.*

*Throughout this year we kept outsourcing the Information Systems with the same partner we selected in 1998.*

#### Quality

*During this year we maintained our investment on the development and consolidation of the Ibersol Group's Quality Management System, according to the NP EN ISO 9001:2000 norm.*

*In 2003 our project focused in 3 fundamental areas: Customer Satisfaction, Food Safety and Quality and Environment Protection, keeping the formalization and improvement of a set of procedures critical to our business: Production, Food Safety, Relationships with Customers, Human Resources Management, Supply Chain Management and Knowledge Management and Maintenance.*

*Underlying the development of the process is a participative methodology: through Improvement Teams, involving a wide number of Ibersol collaborators, who, by their experience and knowledge of the business contributed to the identification of best practices and a more adequate choice and procedures improvement.*

*We should also point out the improvement, during 2003, on the control system that guarantees food quality and safety at all Ibersol Group's units, through the investment in the Food Security system.*

*Underlying this system is a vast number of dimensions: Selection and Certification of Ibersol's Suppliers, Product and Services Periodical Control (analysis and control of the product/service specifications, audits, chemical and microbiological analysis), the Self-Control Systems (known as HACCP) established in every Ibersol unit, the External Audits of the hygiene and food safety conditions (rendered by an independent and credited entity), the control by sampling of the microbiological conditions of the products, the development of a tracking system, which allow us to identify, at any time, the origin of a given product/ingredient and the definition and standardization of any alimentary crisis management.*

*This system allows a constant evaluation of the product, offered to our Customers, triggering, whenever necessary, any action that will guarantee the compliance of quality and safety standards which are primary goals for the Ibersol Group. We should equally stress the investments made on environment protection which involve the preservation of natural resources through the reduction and recycling of residues.*

## 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. Registámos 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 emerge. 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, criámos 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 coordenámos a abertura de cerca de 40 novos locais de entrega entre os quais 5 restaurantes nos Açores e 3 em Espanha.

## Purchases

*The activity of the purchases department gave special importance to the actions that would bring the Organization more dynamism, greater profitability and better articulation with other central departments, functions and businesses. We tried to reduce the number of suppliers and consequent bureaucratic work by concentrating the purchases on those approved and certified. Consequently a centralization of some additional products was also negotiated, resulting in benefits for both parties.*

*We standardized all beverages in the Mainland and Islands (Madeira and Azores), which implied a complex procedure of opening and supplying the units located in The Azores.*

*In a multidisciplinary action between Quality and Logistics departments, we implemented and developed the documental process that defines the Supply Chain already embraced by the company. Finally, we maintained a constant demand which allowed us to obtain fresher and healthier products for our businesses and consequently a better satisfaction from our final costumers.*

## Logistics

*In order to identify and correct the major problems the Logistics Department continued to develop some indicators. Objectives were set for the department, the restaurants and the suppliers always aiming to improve the services rendered to our costumers.*

*Focusing on the rendering of a more effective and at a better price service we have created, in the new shopping malls, central warehouses which receive all products from suppliers and then deliver them to the respective restaurant.*

*Therefore, our collaborators remain more available and focused on the client seeing that the central warehouse will take care of the reception, control, storage and distribution of the products ordered.*

*In the second semester of 2003 we coordinated the opening of 40 new delivery locations including 5 restaurants in The Azores and 3 in Spain.*

# Os Restaurantes

## The Restaurants



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 de produto seja um elemento diferenciador da Marca, reconhecido pelos nossos Clientes.

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

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

*Pizza Hut, national and world leader in the pizza segment is recognized by over 95% of the Portuguese population.*

*In 2003 Pizza Hut was chosen by the Portuguese as the best restaurant chain in Portugal (Survey Brand Image Tracker – Ipsos 2003).*

*With over 12.000 restaurants worldwide, Pizza Hut closed the year with 82 units operating in Portugal. During 2003 we opened 10 new restaurants and closed 1. We should also point out that during the last year we opened the first unit in The Azores (Ponta Delgada) and we reached the coverage of about 1 million houses with the delivery service.*

*With a wide selection of pizza dough, Pan Pizza, Classic Pizza, Rolling Pizza and Gold Rolling all produced daily using only ingredients supplied by certified companies, complemented with fresh salads, pastas and the exclusive and delicious Garlic Bread besides the surprising desserts we strive to make quality of products an outstanding feature of the brand, recognised by our clients.*

*Reinforcing the positioning of its values – Fun, Famous, Friendly and Familiar – and following a continuous product innovation strategy, Pizza Hut developed locally a new speciality – Mediterranean Pizzas – introducing and giving importance to a traditional ingredient of the Portuguese gastronomy – Olive Oil – aiming to meet the concerns of the consumers and new food tendencies giving preference to healthier ingredients.*

*The on-premise destined Mediterranean Pizzas were accompanied by bimestrial entries of new pizza recipes and menus on the off premise channel (delivery, take away and slice), besides the entry of the Sicilian dough, a Pizza Hut exclusive for the delivery segment.*

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 narra a história de vários ingredientes utilizados na composição das pizzas, iniciativa que vamos reforçar em 2004 com o alargamento da colecção.

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

O ano ficou também marcado pela continuidade do forte investimento da Marca na formação das suas Equipas, que abrangeu 276 colaboradores dos quais 211 em processo de evolução de carreira. Esta aposta na formação resultou na melhoria dos 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 início de carreira.

*Aiming to broaden the range of products offered on-premise we launched the Fondue Family: three varieties of cheese and chocolate giving the costumer a wider choice.*

*Always concerned with the young, after the launch in 2002 of the international mascot – Pizza Pooch – Pizza Hut developed during 2003 a set of six Pizza Pooch books, with an educational and entertaining content, which tell the story of several pizza ingredients. This year we expect to increase the collection with new books.*

*Pizza Hut reached in 2003 € 53,3 million total sales which represented a 3,8% growth over 2002, strengthening its leadership in the Portuguese pizza market.*

*Also during the year we kept with the high investment in training the teams which embraced 276 collaborators, with 211 in a career progression process.*

*This bet on training resulted in an improvement of management ratios on raw materials control and team productivity.*

*At the end of 2003, the number of collaborators nearly reached 2.000, being most of them young people starting their careers.*



DELIVERY



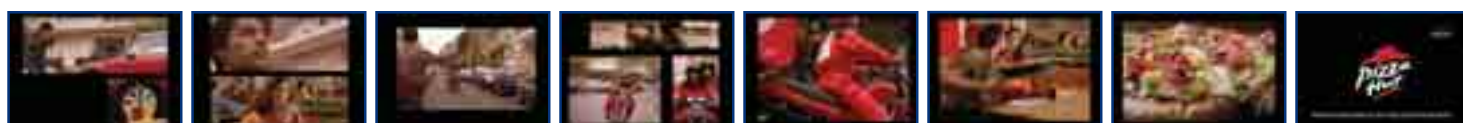
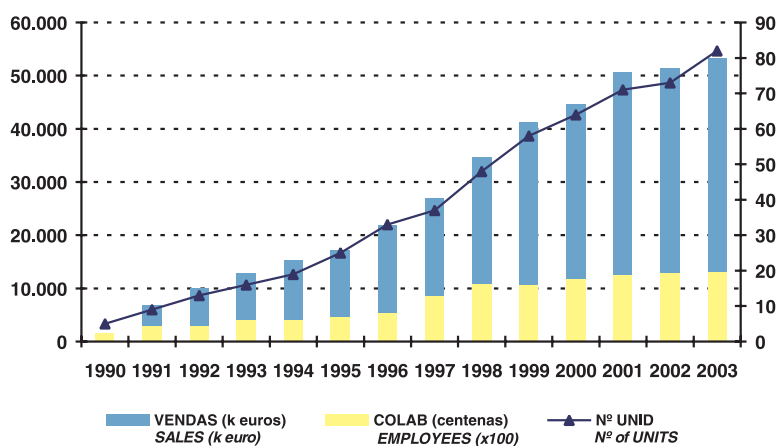
RESTAURANTE



TAKE AWAY

## EVOLUÇÃO NEGÓCIO PIZZA HUT

PIZZA HUT BUSINESS



# Os Restaurantes

## The Restaurants



**PASTA-CAFFÈ**  
Ristorante Italiano

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.

*With 17 restaurants located in Porto, Lisbon, the Algarve and recently in the Azores, the Pasta Caffé brand leads the Italian restaurants segment in Portugal.*

*We should point out the great effort with the investment made during the year on opening 5 restaurants in Portugal and one in Spain.*

*In so different locations: Santo Amaro Docks, Cais de Gaia, Saldanha and Colombo and NorteShopping malls, our restaurants offer an informal and careful service, healthy and high quality meals in a young and pleasant environment. This makes the restaurant an excellent choice for a work lunch, a celebration or a simple friendly meeting.*

*During 2003 we served around 808.000 clients, number we expect to see raised to 943.000 in 2004. In 2003, sales summed up to € 7,8 million, which represents a growth of 41,7% over 2002.*

*In our customer value offer, we have maintained our practice of developing new meals using the valuable contribution from our gastronomic consultant, aiming to offer our customers new Italian cuisine typical flavoured recipes.*

*Taking advantage of the opening of new units we started changing the image and decoration of the restaurants developing a more modern concept, although maintaining the typical characteristics of Italian restaurants.*

*2003 was a year of significant internal changes on the brand's operational structure. With resource reorganization we aimed to strongly reinforce training and units' operational co-ordination areas in order to improve, during 2004, service quality performance, product making and management efficiency.*

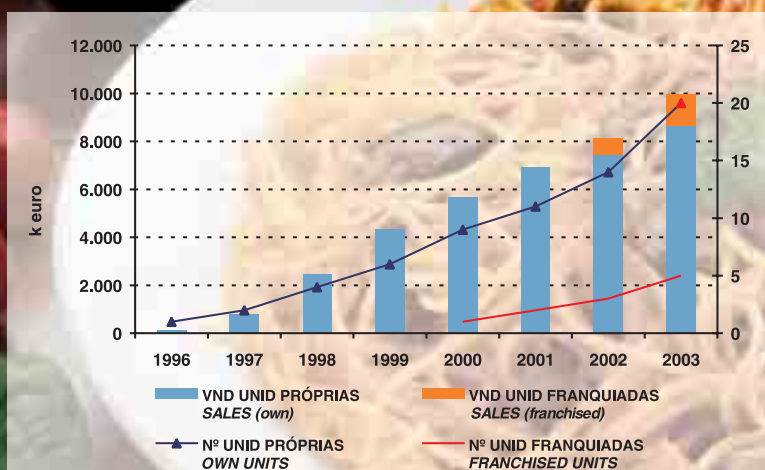
No exercício de 2004 continuaremos a focar os recursos na formação dos nossos colaboradores e na consolidação e apuramento da gestão, com uma grande preocupação de melhorar a proposta de valor para o cliente por forma a garantir uma qualidade irrepreensível das refeições servidas, um serviço eficiente 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 franquizadas em Espanha, com a abertura de mais duas unidades, em Málaga e em Vitória, o que permitiu alcançar vendas superiores a 1,3 milhões de euros.

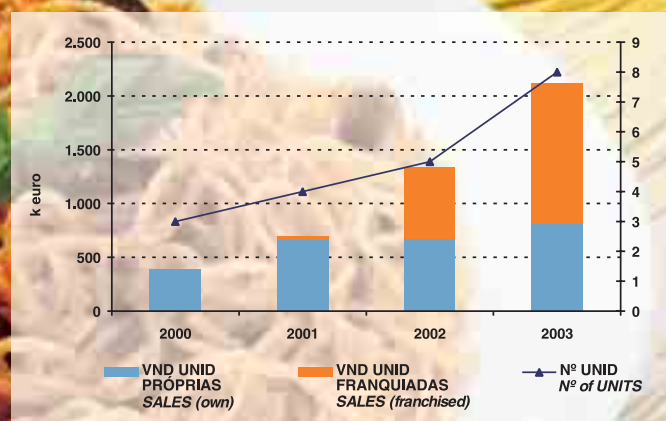
*In 2004 we will keep concentrating resources on our collaborators' training and on the consolidation and improvement of management with a special focus on improving the value offer to the client in order to guarantee faultless quality on meals served and an efficient and kind service in more comfortable restaurants.*

*During the year, Pasta Caffé kept its expansion strategy in the Spanish market, opening an additional unit in Zaragoza. Sales in Spain added up to € 811.000. Throughout 2003, the brand expanded its presence in Spain with the opening of two new units in Málaga and Vitória, allowing it to sum up to € 1,3 million in sales.*

#### EVOLUÇÃO NEGÓCIO PASTA CAFFÉ PASTA CAFFÉ BUSINESS



#### EVOLUÇÃO NEGÓCIO PASTA CAFFÉ ESPANHA PASTA CAFFÉ BUSINESS (SPAIN)



# Os Restaurantes

## The Restaurants



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

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

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

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

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

*"To treat every customer as we would treat an honoured guest in our home" it's the prime goal of each TGI Friday's restaurant.*

*This chain, born in 1965 in New York, comprises more than 700 restaurants, including 200 spread over 56 countries.*

*Underlying the brand's concept are an informal, friendly atmosphere and the attempt to bridge the Mexican and Texan cuisine's.*

*Friday's cuisine, renowned for both its originality and its quality, features a range of products that span the famous "Buffalo Wings" (chicken wings embedded in a specially prepared sauce), the "Baby Back Ribs" (an exquisitely flavoured steak coupled with a barbecue sauce) and the "Mocha Mud Pie" (a piece of cake made with chocolate mousse, coffee ice cream and cookies, topped with hot chocolate and toasted almonds), together with a captivating bar service, where the permanent entertainment provided by our Barmen enriches the wide range of drinks on offer, which include both traditional and specialised, often entirely new, cocktails with or without alcohol.*

*The table service, with similar characteristics, offers plenty of surprises, in the form of card tricks or collective Happy Birthday rhymes performed by the waiters at the customer's table.*

*Following a project that had begun in the end of 2001, we made readjustments to the menu, in an effort to adapt it to the Portuguese consumer's taste, according with guidelines obtained through a deep scan to our clients.*

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.

*Though readjustments were made to the menu, sales in 2003 summed up to € 406.000, notoriously low sales values when confronted with our initial forecasts. This evolution was also influenced by the economy and private consumption slow down which penalized the destination restaurants.*

*Given these facts we initiated at the end of 2002 a new evaluation process of the brand's critical factors, involving the organizations competences, with the goal to increase existing customers' loyalty to the brand and to captivate new customers' fidelity to the brand and to captivate new customers, in order to provide an adequate return on equity.*



# Os Restaurantes

## The Restaurants



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 franquizadas na Central de Compras da IBERSOL, bem como a adaptação do processo de novas aberturas à estrutura da organização.

A Marca concluiu o ano de 2003 com 9 unidades, sendo 8 franquizadas e 1 própria, tendo ocorrido a abertura de 2 novas e o encerramento de três, todas franquizadas.

Dando continuidade aos objectivos de inovação e dinamização dos produtos, a Cantina Mariachi lançou uma nova ementa em Julho de 2003 com 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.

Proseguindo 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.

*Cantina Mariachi, a thematic concept of Mexican gastronomy, born in 1992 in Zaragoza, Spain comprises a network of over 100 restaurants in Spain, Andorra, Italy and Portugal.*

*Since 2002, when this chain was acquired by Ibersol SGPS, the brand has been reassessing the Franchising system and adapting the network to the groups' organization.*

*During 2003 we chose as primary goals the consolidation of the first unit explored by the brand in Portugal, located at the Almada Fórum, the introduction of the franchised restaurants in the Ibersol's Purchase Central, as well as integrating the process of opening new stores with the group's structure.*

*The brand closed the year with 8 franchised units and 1 operated by the group. We opened 2 units and closed 3, being all franchised units.*

*Pursuing the objective of innovating and dynamizing the product range, Cantina Mariachi launched a new menu in July with 8 new products, 5 of which developed by the Ibersol's Central Production Unit. Throughout the year 3 new promotional dishes were launched (Meat Burrito, Veal Fajitas and Combimex Taco).*

*Another important action that had a great impact in the restaurants was the "4<sup>th</sup> Anniversary" campaign during June and July in which we used the image of António Feio.*

*Following the brand's consolidation strategy, training programs were developed for the franchised comprising store management, local marketing, impact of strategies followed, service and client care.*

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 decorreu em Maio. Nas novas aberturas ponderaremos adequadamente o perfil do franquiado e o tráfego dos locais.

*The negative economic environment and the decrease of attendance at some shopping malls affected the sales of the chain that reached € 2.552 thousand.*

*Even though the Ibersol's owned store at Almada increased sales during the 2<sup>nd</sup> semester (about 25% more than in the 1<sup>st</sup>). Turnover in this unit summed up € 347.000.*

*For 2004, proceeding with the objective of consolidating the Cantina Mariachi brand as a thematic restaurant with table service, we will continue with the process of embracing the old franchised stores under the Ibersol's Purchase Central. We will also keep the training programs with the franchisees focused in the operational area, quality standards and customer service.*

*Regarding brand expansion, Cantina Mariachi will be present at the Franchising Fair of Lisbon which took place in May. On our future stores we will carefully study the franchisee's profile and the location attendance.*



# Os Restaurantes

## The Restaurants



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 Pap'aki 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.

*Pap'aki has been reaffirming itself as a restaurant with table service with a fair value, which offers its clients a choice of Portuguese regional food, in a modern and cosy place.*

*The satisfaction studies carried on during the year revealed that the most appreciated attributes by the clients were the product quality, care for the costumer, decoration and a good value for money. These attributes of the brand, combined with a special focus on food safety, are the great differentiators against the numerous competitors in the segment.*

*Pap'aki opened a new restaurant at the end of 2003 at the Parque Nascente shopping mall, in Porto which raised the number of restaurants to three, besides the three counters operating since 2002 in multibrand units. The brand's total sales for the year summed up to € 738.000.*

*During last year Pap'aki focused on improving the knowledge about the expectations of its clients, improving the control processes of operational management, perfecting its standards and gathering the key resources that will allow us to assure the growth of the concept.*

*Always faithful to the traditional Portuguese recipes and in an attempt to cover the whole of Portugal's regions, the brand has renewed its menu in each of the year's seasons with the introduction of new dishes, specialties and desserts.*

*Noteworthy dates, such as Father's Day, Mother's Day, Christmas or Valentine's Day, were not overlooked, having the brand developed specific campaigns, that not only obtained significant adherence, but also resulted in a remarkable contribution for the strengthening of the brand's affection and loyalty relationship with its costumers. Certain as we stand of the receptivity of our product, we are also very aware of the potential created by this brand.*

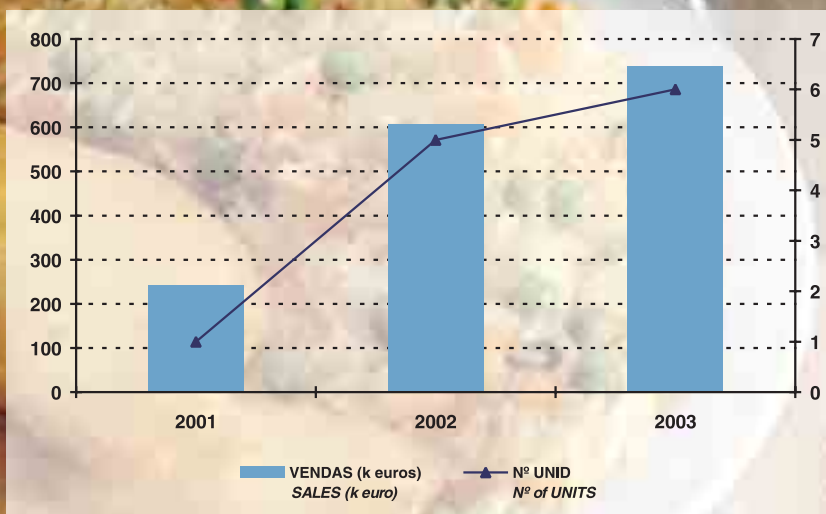
Em face da aceitação do produto que nos é transmitida diariamente pelos nossos clientes, estamos convictos do elevado potencial que a marca pode representar. Estamos conscientes, contudo, que face à sua juventude, um longo caminho há ainda a percorrer no sentido de reforçar a sua notoriedade e a fidelização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

*Though conscientious of the brand's young age, we are confident that the experience we will gather along the way, will prove to be extremely relevant for the continuous improvement of this concept.*

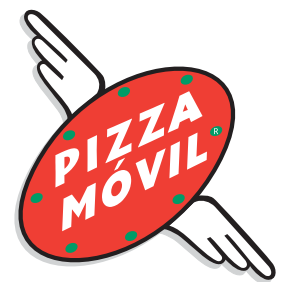
*In order to assure the expansion rhythm desired and the perfecting of our operation's processes and its products' high quality and food safety patterns, that such an offer requires, we will continue to value the improvement of Pap'aki's human resources qualifications, therefore strengthening our organization with this exclusively training dedicated function.*

EVOLUÇÃO NEGÓCIO PAP'AKI  
PAP'AKI BUSINESS



# Os Restaurantes

## The Restaurants



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, Valência e País Basco.

Desde sempre os objectivos da marca foram centrados:

- na busca contínua de valor acrescentado para o cliente (lançamento de novos produtos e promoções pioneiras);
- na diferenciação face à concorrência, sublinhando-se que se trata do único operador espanhol com "atenção personalizada" no serviço de mesa e com as massas certificadas pelo programa "Galicia-Calidad";
- no compromisso de satisfação geral dos clientes, evidenciando-se o serviço pós-venda e a garantia de distribuição do produto em 30 minutos.

No exercício de 2003 a cadeia vendeu cerca de 2.250.000 pizzas, o que se traduziu num volume de negócios superior a 19 milhões de euros, situando a Empresa como o terceiro operador espanhol no segmento de pizzas e como o segundo no subsector do delivery.

Os consumidores frequentes e mais fidelizados da Pizza Móvil encontram-se, maioritariamente, no escalão etário dos 16-29 anos. Porém, conscientes da dinâmica do mercado, estamos a testar novos produtos e ingredientes por forma a chegar a públicos mais exigentes e optámos 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.

*Pizza Móvil was born in 1989 and with the 8 units opened in 2003 its network already embraces 61 stores in Galiza, Castela, Asturias, Madrid, Catalunya, Valencia and in the Basque country.*

*Since the beginning the brand's goals were focused on:*

- the continuous search of added value for the costumer (launching new products and breakthrough promotions);*
- the differentiation against competitors, being the only Spanish operator with personal care on the table service and which's dough is certified by the "Galicia-Calidad" program;*
- the compromise of costumer general satisfaction, pointing out the after sale service and the 30 minute delivery guarantee.*

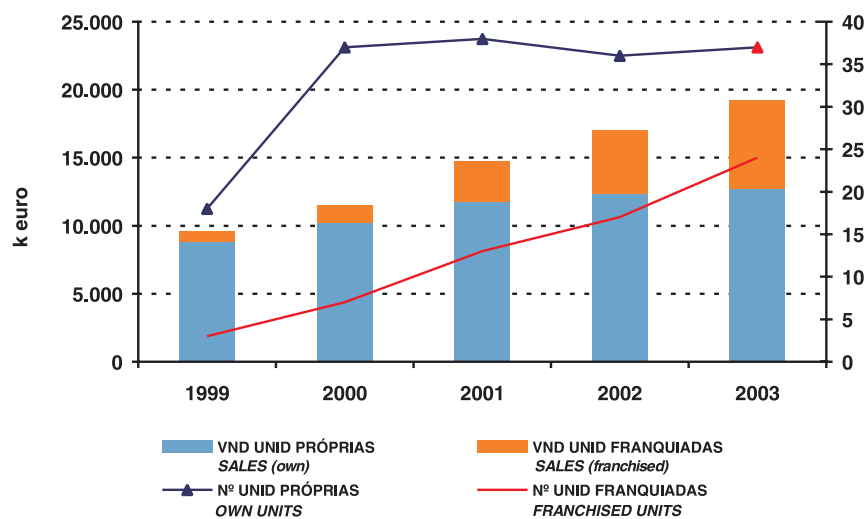
*In 2003 the network sold around 2.250.000 pizzas, which lead to a turnover of €19 million giving the company the 3<sup>rd</sup> place in the pizza market and the 2<sup>nd</sup> in the delivery sub sector.*

*The most frequent consumers of Pizza Móvil have ages between 16 an 29. Because we are aware of the market dynamics we are testing new products and ingredients in an effort to reach more demanding costumers and we chose to direction our communication onto more emotional messages.*

*With two central production units, located in Galiza and Barcelona, which guarantee a production of 1.125 balls of pizza dough per hour, it was possible to grow 13,2% over 2002, being assured the expansion plan for 2004 with the opening of new units in the north and the center of the country and in the Costa Levante.*

*Pizza Móvil finds that one of the key factors of its success is the continuous training of all its collaborators.*

EVOLUÇÃO NEGÓCIO PIZZA MÓVIL  
PIZZA MÓVIL BUSINESS



# Os Counters

## The 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.**

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.

**By counters we mean those units where sales are conducted over the counter: the customer pays before eating his meal and can then either enjoy his meal standing or sitting at a table.**

*KFC is the world's largest chain specialised in chicken, with over 10.000 restaurants spread out through all the continents. The Fried Chicken Original Recipe, composed of 11 different herbs and spices, and the remaining KFC products are greatly appreciated by millions of persons that daily visit the brands' units all around the world.*

*In Portugal, KFC opened its first unit in 1996 and ended 2003 with a total of 15 units, covering the main urban centres in Continental Portugal and in Madeira.*

*The year was severely affected by the nitrofurantoin crisis whose major impact occurred between March and June, although affecting our sales until late October. Therefore sales summed up to € 7.632 thousand, which is a 5,3% decrease regarding 2002's sales.*

*We maintained our goal of improving the quality and skills of our human resources, particularly in the recruitment and training areas. The marketing objectives which we had defined were gradually altered, in order to allow us to act on a short-term basis.*

*Our goals for 2004 maintain the focus on the team reinforcement in order to guarantee adequate product and service quality levels. We therefore recruited and trained every unit managing team throughout 2003, reflecting a significant increase in our quality levels.*

*In spite of the fact that all of our products use the original recipe, that we use chickens from Portuguese farms and not hamburger meat, the brand cannot overlook the necessity to constantly try to meet customers' needs.*

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

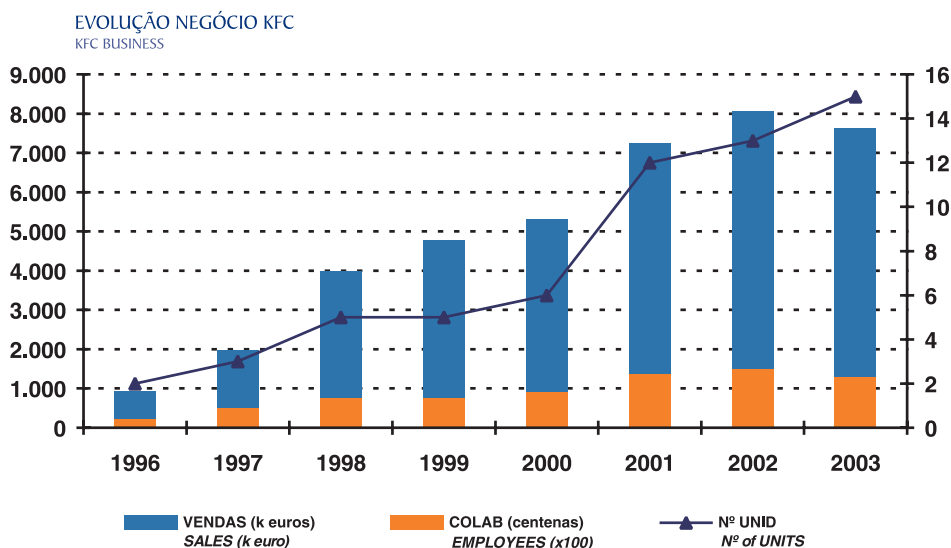
Esta alteração conjugada com a substituição dos Menu Boards serão estendidas a todas as unidades no decurso de 2004. Ainda em termos de comunicação iremos dar ênfase especial à qualidade e sabor reforçando a importância das receitas especiais do Coronel Sanders e a utilização de produtos frescos totalmente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

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

*Therefore we conducted an experiment regarding the way we sell our products. We introduced the use of the dish in order to improve the way our meals are served. This alteration will also allow us to add other complements besides French fries, to meet customers' habits.*

*This change along with the replacing of Menu Boards will be extended to all of our units over the course of 2004. In terms of communication we will enhance quality and flavour of our products, reinforcing the importance of Colonel Sanders original recipes, and the use of fresh products flavoured and cooked in our kitchens.*

*All these changes will allow us to reposition the brand and attract further customers, thus consolidating our presence in the market.*



# Os Counters

## The Counters



A Pans é uma cadeia de restauração criada em Barcelona em 1991 que explora um conceito de Sandes - “Bocadillos” - inovador, sendo reconhecida como Especialista na elaboração de comida tendo como base o PÃO.

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

Em Portugal inaugurámos, em 2003, 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 da 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 Panburger 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, continuámos em 2003 a realizar campanhas de televisão que visaram aumentar a notoriedade da marca e divulgar o lançamento das novas especialidades.

*Pans is a restaurant chain created in Barcelona, in 1991, which explores an innovative concept of Sandwiches – “Bocadillos” – and is reckoned as a Specialist in producing Bread-based meals.*

*Recipes used are creative, innovative and exclusive, making every meal a stimulating experience. Today, Pans is a worldwide restaurant chain with units spread out through Spain, Italy, Andorra and Portugal.*

*In Portugal we have opened 8 new units (Odivelas, Montijo, Parque Nascente - Oporto, Parque Atlântico - Azores, Viana do Castelo, Lisbon (A5 - 2 units) and Modivas), thus ending the year with 36 units.*

*Pans’ sales in 2003 rose by 21,7%, summing up to over € 14 million.*

*Our product range varies from hot (PANSMIX), cold (PANSCLASSIC) and grilled (PANSGRILL) baguettes, which original recipe is perceived by all of our customers.*

*Since we believe that the preference for our products is a result of its quality and of our constant innovation, in 2003 we introduced 6 new PANSGRILL baguettes – York, Dijon, Riviera, Panburger Special, Toscana and Melchior.*

*These specialties use ingredients such as grilled meats (Pork, Chicken or Hamburger) and grilled vegetables like peppers, onion, egg-plant and mushrooms.*

*In order to consolidate Brand penetration, which positioning is to offer a quick but innovative and healthy meal, we continued to release TV commercials in 2003, aiming to improve brand awareness and divulge the introduction of our new specialties.*

Nos estudos de Mercado que efectuamos constatámos que a PANS passou no final do 3º Trimestre a ser reconhecida como a melhor cadeia de Sandes em Portugal.

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

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

Assim, reformulámos todos os nossos documentos de Formação (Manuais e Planos) tornando-os mais operacionais e atractivos e dinamizámos acções no sentido de reconhecer os nossos colaboradores, nomeadamente com a atribuição de pinos e a emissão de “Pansports” (documento entregue a cada empregado onde se retrata a formação feita, a sua evolução de carreira e outras menções honrosas que considerámos devem ficar registadas).

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

Na vertente da Gestão Operacional e tendo como preocupação a Qualidade, melhorámos os nossos métodos de produção, planificação e controlo assim como reforçámos o Sistema de Controlo HACCP implementado no ano 2002.

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

Mantendo um forte enfoque na rentabilidade continuamos a concretizar acções de formação das Equipas de Direcção das nossas lojas, aprofundando os seus conhecimentos de Gestão e de domínio de indicadores de Performance, tais como Recordes de Venda (Mês / Dia / Hora), Controlo de Custos, melhores tempos de formação e evolução na carreira.

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

A Bocatta é uma marca detida por subsidiárias do Grupo Eat Out 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.

*Our market research concluded that by the end of the third quarter, PANS was acknowledged as being the best Sandwich restaurant chain operating in Portugal. The increasing growth in competitiveness in the catering business makes Human Resource Management increasingly important. That is why we keep regarding it as a top priority.*

*Therefore we reinforced our focus in this area, aiming to improve our collaborators' skills and competencies.*

*Thus, we reformulated our entire Training documents (Manuals and Plans) making them more operational and attractive, and we undertook several steps in order to acknowledge each collaborators performance, namely with the attribution of pins and the issuing of “Pansports”. The “PANSPO” attempts to become a resumé that makes the company's workers' evolution explicit and corroborates the different stages in their careers.*

*Throughout 2003, 32 training programs for unit managership were conducted, comprising areas like unit, shift and customer claims management, schedule planning, involving up to 300 people. Also, in order to promote career progression, 187 training programs were conducted.*

*Regarding the Operational Management and with a concern over Quality, we have improved our production methods, planning and control and we reinforced the HACCP Control System implemented in 2002.*

*These steps aimed at continuing the work developed in the past few years, namely in timetable management, task and production planning.*

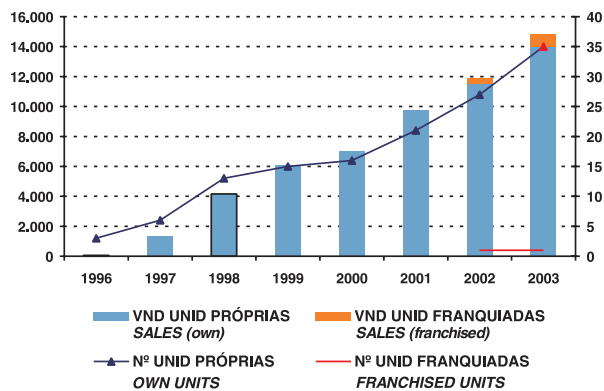
*Maintaining our focus on profitability, we kept our training programmes oriented to our Units' Management Teams, enhancing their knowledge regarding Management and in handling Performance Ratios, such as records achieved in Sales (Month / Day / Hour), Cost Management, improved training periods and career progression.*

*Therefore we foresee that 2004 will be another year for PANS to make its stand, as a brand that's perceived as offering original and varied meals - a stimulating experience.*

*Bocatta is also a brand held by Group Eat Out's subholdings. This brand owns 3 units in Portugal located in Arrábida Shopping, NorteShopping and Colombo, and currently has no plans for expansion in the near future.*

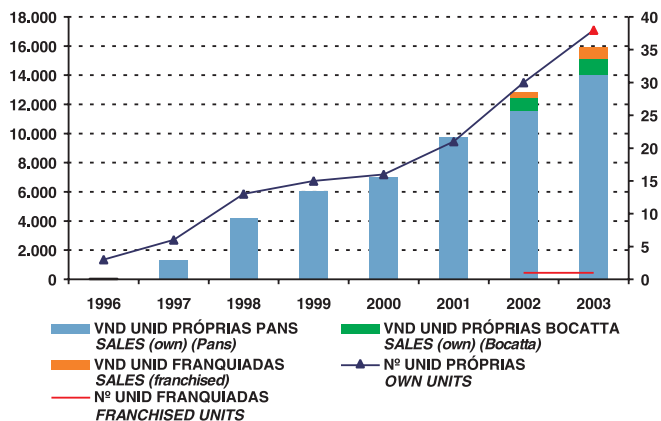
## EVOLUÇÃO NEGÓCIO PANS

PANS BUSINESS



## EVOLUÇÃO NEGÓCIO PANS E BOCATTA

PANS AND BOCATTA BUSINESS



# Os Counters

## The Counters



"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 percebe a qualidade 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

*"Flame-broiled burgers, fries and soft drinks at a good value, served quickly and consistently by friendly people in clean surroundings" is Burger King's international service and value proposition.*

*The brand was created 48 years ago by James McLamore and David Edgerton in Miami, USA, and today accounts with over 12.000 restaurants spread out through 55 countries, with daily sales reaching 7 million WHOPPERS, making it a total of 2,5 billion every year.*

*Such significant figures can only mean that our customers apprehend and value the brand's quality in each product sold.*

*That is: they trust us.*

*And it is precisely this trust that we intend to give in return. That is why our kitchens are open to public. This fact alone can prove our confidence in our operational performance and the food safety of our brand (whenever the customer desires to do so, he can ask to visit our unit and acknowledge our production methods).*

*Based on this mutual trust relationship, the brand has been expanding its number of units. Operating in Portugal since 2001, the brand enjoys its worldwide recognition of offering a product which largely overcomes, in terms of quality, its most direct competitor's, and thus allows it to sell at marginally higher prices. This recognition, along with the fact of having entered the Portuguese market about 10 years after its most direct competitor, led to Ibersol's decision to position Burger King as a sub leader in the burger segment, thus opting for careful growth, with a selective choice of locations.*

*Throughout 2003, we opened 4 new units: Odivelas Parque, Parque Nascente in Gondomar, Parque Atlântico in the Azores and in Modivas' Service Station in the IC1 Viana/Porto, thus ending the year with 12 units. We therefore fulfilled our expansion goals: to make it possible for any Portuguese to visit one of our units. Currently, everyone in Azores, Madeira, Algarve, Great Lisbon and Great Oporto has*

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 equipas respondido aos desafios que enfrentaram. Da conjugação dos índices de serviço e das novas aberturas ocorridas durante o exercício, as vendas cresceram 50,3%, quando comparadas com o ano anterior.

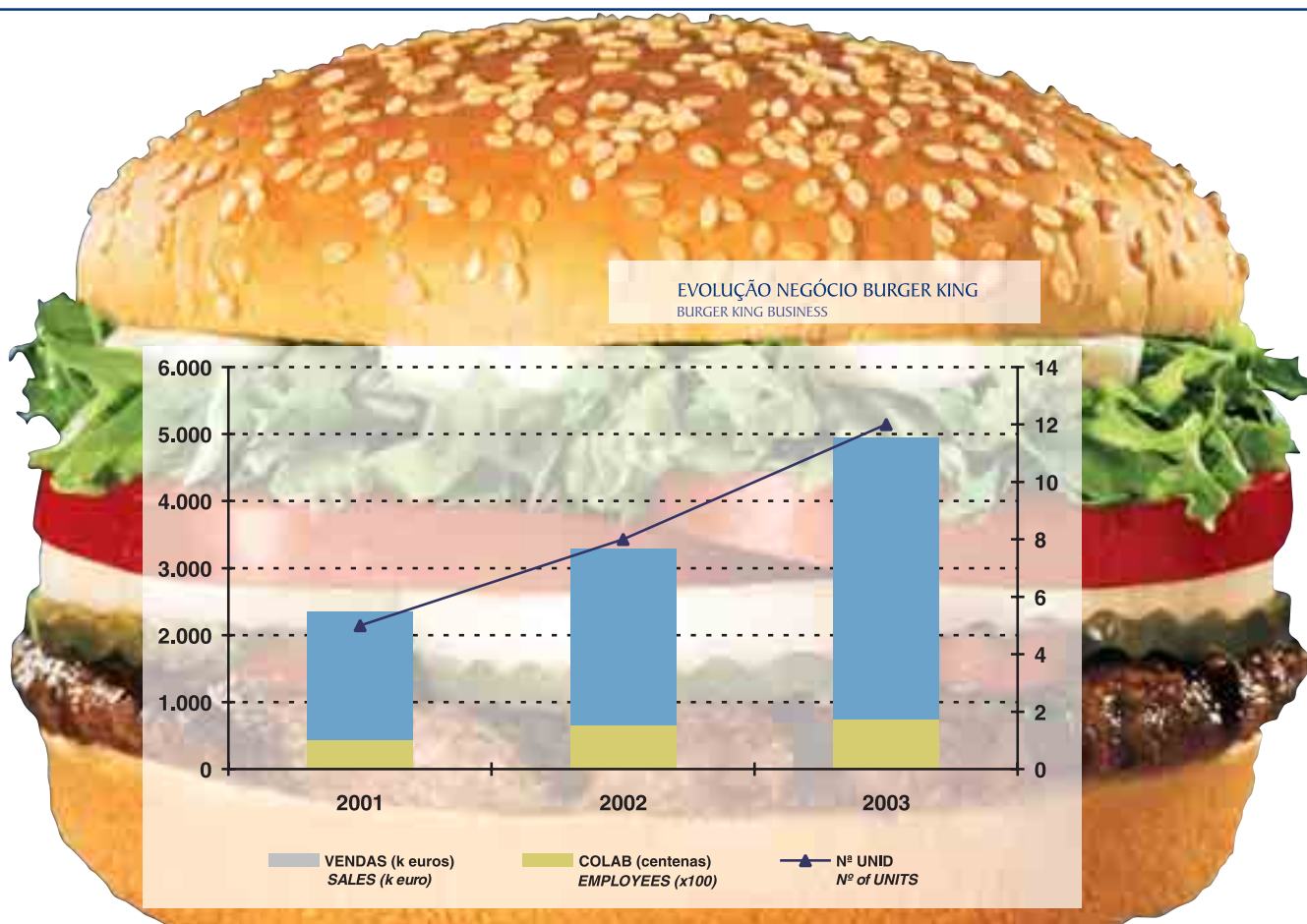
A marca continuou a oferecer uma gama variada de produtos - onde o WHOPPER é sem sombra de dúvida a estrela - alguns deles únicos no mercado (Beanburger, hamburger vegetal), inovando, abrindo novas categorias de produto no segmento do "quick service": lançamento dos "WRAPS" em Janeiro de 2003, sempre com o objectivo de ir de encontro às necessidades dos seus clientes.

*the chance to try our WHOPPER. We should add that the unit located in Modivas offers besides the restaurant area, an "AUTO-KING" drive-thru. In terms of sales, the brand grew over 50%, summing up to € 4,9 million.*

*We are conscious that a good operation is critical to a sustainable growth. In order to offer the best possible service to our costumers we have promoted in a sustainable way, our collaborators competencies development through our career management system, having had about 3.100 hours of training, distributed along our various professional training internal courses, from which we obtained a considerable improvement in our human resources quality thus making easier for them to achieve their professional goals.*

*This commitment we made has progressively been having increasing results in the services' quality offered, enabling us to effectively respond to customer expectations. The opening of new units during the past year, along with this quality increase, allowed us to reach a sales increase by 50,3% over last year's figure.*

*The brand continues to offer a wide range of products - where the WHOPPER takes top spot - some of them unique within the segment (Beanburger - vegetarian hamburger), innovating, adding new product categories in the quick service segment, launching "WRAPS" in January of 2003, always aiming to meet our costumers' needs.*



# Os Counters

## The Counters



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

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

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

Seguindo a gastronomia de outras regiões do Brasil estão ainda disponíveis outras Especialidades - o Bobó de Camarão, a Moqueca de Peixe e a inconfundível Feijoada à Brasileira.

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

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

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

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

*Ô Kilo is a counter concept restaurant that is specialized in Brazilian food – namely, barbecue meat along with other specialties – which strives to satisfy the needs of costumers who enjoy this sort of thematic products in convenient locations, mostly shopping malls, offering them good value for money.*

*Our clients can choose between paying the exact value, determined by weight attached to their selection of meat and garnishments or a predefined menu, for which prices are readily quoted.*

*Ô Kilo provides customers with the opportunity to enjoy genuine Brazilian flavours: not only the traditional barbecue meats, seasoned and cooked according to the traditional recipes - featuring specialties such as "picanha", "maminha", Little Pork Rib or Tuscan Sausage, accompanied by traditional garnishments such as black beans, "farofa", "couve mineira" and fried banana - but also our fresh salads and tropical fruits selection, that are prepared in our restaurants on a daily basis, and constitute an excellent choice as a complement to the meal.*  
*A delicious and healthy variety of choices that allow us to individually adjust to our costumers' taste.*

*Following the gastronomy from various regions of Brasil at Ô Kilo the customer can enjoy specialties like "Feijoada à Brasileira", the "Moqueca de Peixe" and "Bobó de Camarão".*

*The meal can be further enriched by the genuine Caipirinha and natural fruit juices, to make it truly Brazilian-like.*

*In 2003, Ô Kilo was able to reinforce its Brazilian food positioning and further more strengthen its differentiation over its segment competitors. The range of products is sustained by a continuous renewing dynamic always aiming to meet our costumers' concerns for a healthy, natural products' based diet.*

*We have also developed during the year, in our point of sales, a number of actions which aimed to increase the units operation dynamics as well as increase the emotional attachment with our costumers, offering them the chance to enjoy a truly Brazilian experience and atmosphere.*

*Given that product quality is a critical factor in the brand's success, a careful selection of raw materials is therefore of paramount importance. Our raw materials are of natural origin and selected in compliance with rigorous patterns, in line with*

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

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

*purchasing requirements which we have set to our suppliers. Our units operation is conducted according to the brand's quality standards, which in turn are periodically audited so that we can guarantee that we are offering a top quality service every time.*

*To ensure this aforementioned quality, the training of our collaborators becomes a natural requirement. Therefore aspects such as recruitment, training, team motivation and career progression have been benefiting from the application of techniques that hold the belief that a motivated collaborator assures a satisfied customer.*

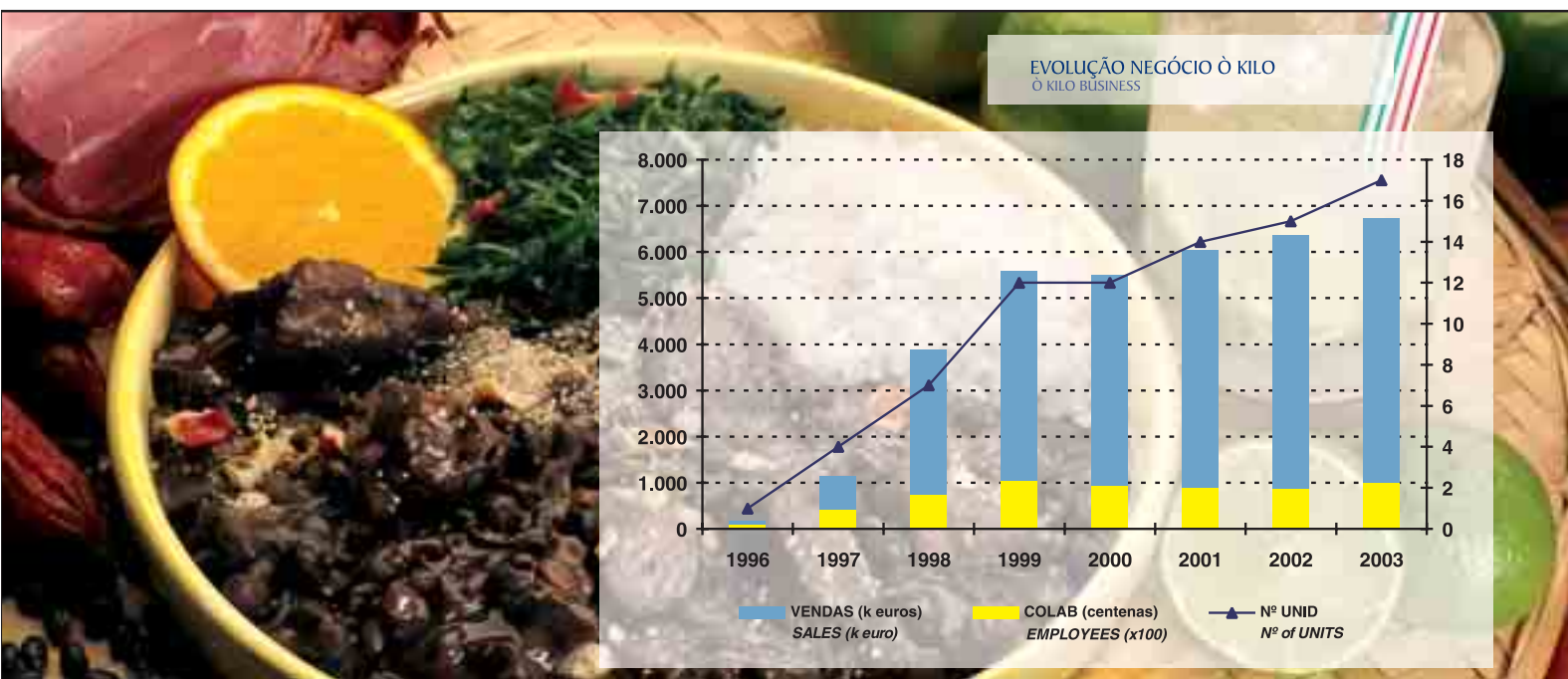
*Therefore, restaurant training is developed continuously for new collaborators, so that they can acquire the knowledge of the brand's procedures. This process is complemented with room training as well.*

*In 2003, we opened 3 new units - Parque Nascente (Gondomar), Parque Atlântico (Azores), Estação de Viana (Viana do Castelo) - maintaining the model developed in 2002 in Forum Almada's unit where we adopted a new lay-out so that our costumers could enjoy a more Brazilian atmosphere in terms of room space, own seats and new image and decoration.*

*In March 2003, the brand shut down its unit in the ViaCatarina Shopping Mall because its profitability levels were below those required.*

*Ô Kilo's sales in 2003 summed up to € 6,7 million, a 5,7% increase.*

*The brand is spread out through the Portuguese territory, including the Madeira and Azores islands, and has reached its highest awareness rate.*



# Os Counters

## The Counters

### 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.

### COFFEE KIOSKS

*Our coffee kiosks which we operate using the brand Buondi, have reinforced their positioning as coffee specialist in highly frequented locations. In 2003 we opened two new units in Parque Nascente (Gondomar) and we decided to close the two units in the ViaCatarina Shopping Mall.*

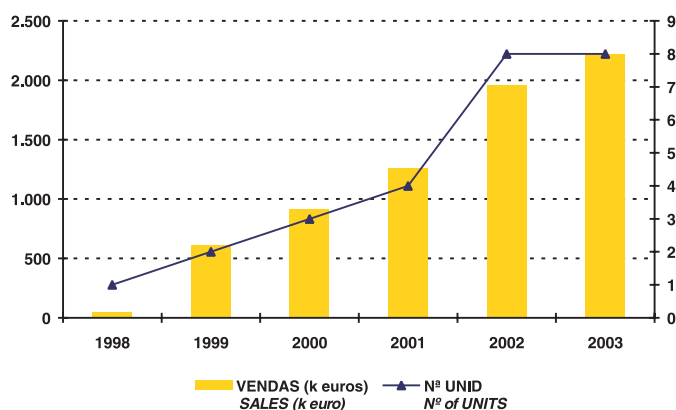
*Maintaining the 8 autonomous units existing in 2002, corresponding to 13 points of sale, the kiosks have recorded an increase in turnover of about 10%, or 17% if we exclude the unit closed in ViaCatarina. The units' sales summed up to €2,2 million. With a staff composed by 60 workers, our kiosks significantly reduced staff rotation. This was also the result we believe, of improvements in the selection and operational management team training, which involved most of our staff.*

*Being a transversal business, a number of the Group's brands coffee offer too, we will proceed with the kiosks' management integration, currently managed by other brands, whenever we feel it is necessary.*

*In 2004 we intend to maintain the dynamics regarding promotions and introduction of new products, initiated in the year ended, widening whenever it is possible to the remaining brand coffee kiosks.*

*We will continue to privilege the optimization of our different groups' brands' coffee points of sales, as well as maintain our bet in professional training essentially at the client service and attending level. Over the course of 2004 however our top priority lies in identifying new locations and points of sale that allow us to widen our presence in the market.*

EVOLUÇÃO NEGÓCIO QUIOSQUES  
KIOSKS BUSINESS



## 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.

## CAFÉ SÔ

*Café Sô is a coffee shop which intends to offer its costumers the chance to enjoy traditional Portuguese products, in a modern but cosy atmosphere, with a fast, swift service. In Café Sô, one can enjoy breakfast, an afternoon snack or other light meals composed of sandwiches, toasts, pastry, coffee as well as other drinks.*

*The launching of this brand developed by the Group occurred in February of 2002, with the opening of the 2 first units, in highway A8 (Service Station in Torres Vedras). In 2003, the brand opened 5 new units, ending the year with 10, with most of these units being part of multibrand areas.*

*Within this segment there are 9 Iber coffee shops, which in the future will adopt the Café Sô brand. In these points of sale we include not only those with an autonomous management but also those which are operating in multibrand areas, just as in Lisbon's airport.*

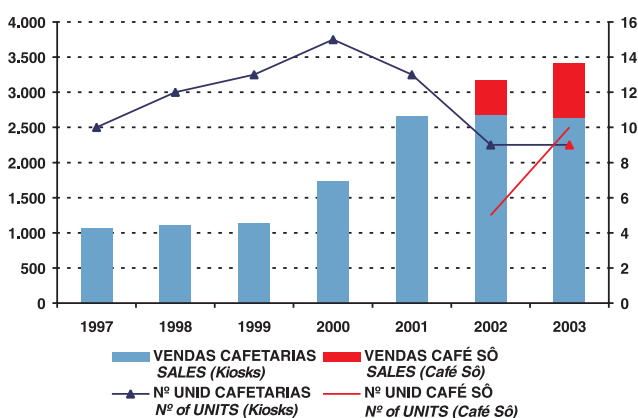
*Coffee shops turnover grew about 7%, adding up to € 3,4 million.*

*Since this is a young brand, whose growth and consolidation strongly depend on product and service quality, improvements on management processes, which will allow increases in operation quality, service efficiency, management ratios and a strong concern regarding food safety, were a priority in the past year. Since we consider there is room for improvement, we will maintain our collaborators' training programs throughout 2004.*

*Over the course of 2004 we will attempt to increase commercial dynamics in this segment thus dedicating ourselves to innovation, product improvement and both standards implementation and brand's operational control consolidation.*



EVOLUÇÃO NEGÓCIO CAFETARIAS  
COFFEE SHOPS BUSINESS



# A Multimarca

## Multibrand



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

As multímarcas 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 (Auto-estrada Lisboa - Cascais, em Oeiras), abrimos, em Outubro, dois novos restaurantes multimarca constituídos por unidades Pans & Company, Pizza Hut, Café Sô e balcão de comida portuguesa.

Mais tarde, em Novembro, em ambos os sentidos do 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%.

*When we created the multibrand concept we were convinced we were meeting our customers' needs.*

*Multibrand areas agglutinate units from several own or external brands, with a common co-ordination, and therefore are prepared to attract a wide range of consumers belonging to various targets. With a product range as varied as the Coffee Shop, Salads, Portuguese Traditional food, Pizzas, Baguettes, Hamburgers, these units are guided by demanding food quality patterns of their products and try to provide an innovative answer in different situations like breakfast, lunch, afternoon snack, dinner or even supper.*

*There are already 8 multibrand units with 75 points of sale, mainly located in highway's service stations, in Lisbon's International Airport, in Exponor, Europarque and Posto 2 in Vilamoura.*

*In a differentiated approach, we apply the same management principles to units located in distant markets (Madeira and Azores islands), in which we prefer local management to a separate supervision of the various units by brand structures located far away.*

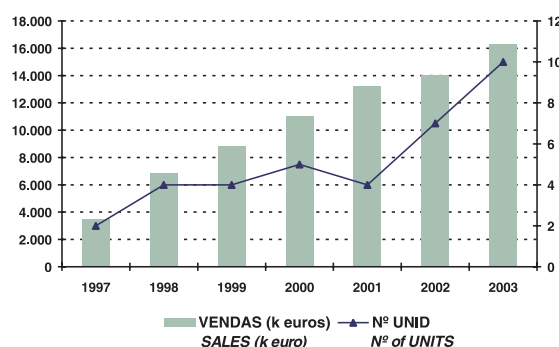
*In October of 2003, in both directions of A5 (Lisbon-Cascais Highway, in Oeiras) we opened 2 new multibrand units with a Pans & Company, Pizza Hut, Café Sô, and a Portuguese food counter.*

*Later, in November we opened 2 new multibrand units in both directions of the IC1 (road between Oporto and Vila do Conde, in Modivas), with Pans & Company and Burger King brands on the North side and a Café Sô and Portuguese food counter on the South side. Due to their very recent existence, both these units are going through a consolidation phase, leading us to expect that 2003 maybe the year they will definitely stand out as a result of the progressive growth in client attraction.*

*In 2003, sales summed up to € 16,3 million (€ 11,5 million of which are distributed by various brands, in the preceding brand analysis), representing a growth of over 16% in the whole multibrand segment.*

### EVOLUÇÃO NEGÓCIO MULTIMARCAS

#### MULTIBRAND BUSINESS



# Demonstrações Financeiras

## Financial Statements

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

### Vendas e Outros Proveitos Operacionais

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

Em Portugal, apesar da retracção do consumo verificada em 2003, a manutenção da cadência de investimentos permitiu um crescimento das vendas de 8%. Em Espanha, a consolidação do negócio Pizza Móvil traduziu-se num maior dinamismo das vendas que cresceram 11%, com um contributo importante das unidades franquiadas 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.

*The following analysis should be read altogether with the Consolidated Financial Statements and respective attachments. First of all, we would like to remind that for the first time, during 2002, we have recognised active deferred taxes related with fiscal losses in our participates, which had a significant impact in the Corporate Income Tax and Net Profit accounts, therefore making difficult to the comparability between this year and the previous one.*

### Operating Profit

*In 2003, consolidated income summed up to € 131,1 million, an 8,7% jump. The EBITDA summed up to € 19,7 million, an increase of 10,8% and operating profit rose by 17,3%, summing up € 11,1 million.*

### Sales and Other Operating Income

*Consolidated turnover increased to € 128,5 million, representing a growth of 8,4% regarding 2002's figure.*

*In spite of consumption contraction throughout 2003, the upkeep of our investment rate in Portugal allowed us to grow about 8% regarding sales. In Spain, we obtained a greater sales dynamics - rose by 11% - due to the consolidation of the Pizza Móvil operation and with a major contribution from franchised units - 50% growth of associated income such as merchandise sales and royalties.*

*Other operational income increased by 27%, summing up to € 2,3 million as a result of the big scale of the activity.*

### Consolidated Operational Costs

*Consolidated operational costs summed up to € 120 million, increasing by 8%, therefore below the 8,7% figure regarding income.*

### Gross Margin

*Following improvements in consumption control systems and training plans, within the production planning and waste control area, our Cost of Goods Sold and Materials Consumed decreased from 25,5% in 2002 to 24,8% in 2003.*

*The increase in Services Rendered to franchise networks (Pizza Móvil and Cantina Mariachi) along with the rationalization of consumptions in own units above mentioned, altogether led to a growth of gross margin over turnover from 74,7% to 75,4% in 2003.*

### 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 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.

### Staff Costs

Staff costs increased from € 35,2 million in 2002 to € 37 million. Therefore this account now represents 28,8% of turnover, against the 29,6% figure from the previous year.

*This performance was influenced by productivity gains, which were a direct consequence of the efforts made in training, aiming to improve planning capabilities and to adjust the schedules of the restaurants' management teams.*

### External Services

External Services costs summed up to € 42,3 million, an increase of 13,2% regarding 2002's figure of € 37,4 million.

*The weight increase over turnover - from 31,5% in 2002 to 32,9% - was significantly influenced by the performance of some costs, namely:*

- Maintenance and conservation cost due to an increasing number of older, worn out units year after year and priority in the adjustment of operational assets to fit the requirements of production processes to fulfil food quality and environment protection norms embraced by the group;*
- Specialized services, due to the hiring of external services related to Quality, namely, in developing the Quality Management System and systematic auditing of our units. The resort to consulting services in the Financial area also contributed to the increased weight in the account;*
- Rents, as a result of affluence cannibalization caused by new units in existing Points of Sale, leading to sales reduction and consequent increase in rent weight.*

*Marketing costs, another significant component in this account, maintained the same weight over sales.*

### Taxes

*Stamp duty resulting from the medium and long term loan raised during 2003, had a significant impact in the increase of € 439.000 in this account.*

### Depreciations

*Depreciations rose from € 8,3 million to 8,6 million, a slight increase regarding 2002's figure, representing 6,7% of turnover. This decrease is a consequence of the greater number of goods reaching the end of their useful lives which, we should add, is related with the above mentioned increase in maintenance costs, and the fact that a large number of openings occurred during the year's last quarter (significant impact in December), therefore decreasing the weight of fixed costs, such as depreciations.*

## 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 Líquido Consolidado

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

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

## Imposto sobre o Rendimento

Como referido no relatório do ano de 2002 e expresso na Demonstração de Resultados 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 euros quando em 2002 foi de 1,5 milhões de euros. No entanto, o montante de imposto total que releva para apuramento do Resultado Líquido ascende a um montante positivo de 3 milhões de euros, quando no ano de 2002 foi negativo de 0,3 milhões de euros.

## Interesses Minoritários

No exercício de 2003 o resultado atribuível a minoritários ascende a €564 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 & Company) 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.

## EBITDA

*Consolidated EBITDA rose by 10,8%, a result of activity increase and a better performance in Spain, summing up to € 19,7 million against the 17,8 million achieved last year. Consequently, EBITDA margin went from 15% in 2002 to 15,3% in 2003.*

## Net Financial Charges and Net Extraordinary Income

*Net Financial Charges recorded a loss of € 1,23 million, which is close to the € 1,28 million in 2002. Interest charges summed up to € 1,4 million resulting in an average cost of debt of 4,3%.*

*Net Extraordinary Income recorded a loss of € 225.000 and resulted mainly from the losses arose by fixed assets from units that were shut down.*

## Consolidated Net Profit

*Operating Profit grew by 20,6% and summed up to € 9,8 million, representing 7,6% of sales.*

*Consolidated Profit before Taxation added up to € 9,6 million, which is an increase of 1,6 million, therefore representing a 20,1% growth.*

## Corporate Income Tax

*As mentioned in 2002's report and stated in the Profit and Loss Statement, the company has recognised for the first time, in that year. Active Deferred Taxes related to fiscal losses where it is considered that there are a reasonable possibility of recovery. This procedure had a negative impact of € 2,7 million in the Corporate Income Tax and a positive impact by the same figures in Net Profit. The use of this tax credit in future years will not cause any further impact on Results, although it will positively influence cash-flow.*

*Therefore, the correct tax figure for 2003 is € 1,3 million, when in 2002 it was about € 1,5 million. However the amount of total tax relevant to the Net Profit calculation sums up to € 3 million, being that in 2002 it was negative in € 0,3 million.*

## Minority Interests

*In 2003, results ascribable to minority rose up to € 564.000, a considerably larger amount than in 2002, when it was € 157.000.*

*Minority Interests regard mostly to the minority part in our affiliates Vidisco (Pizza Móvil) and Ibersande (Pans & Company) whose businesses recorded superior performance throughout 2003.*

*Hence, Profit for the Financial year before minority interests summed up to € 6,6 million, against the 8,3 million recorded in 2002.*

*The Group's Net Consolidated Profit summed up to € 6,1 million.*

## SITUAÇÃO FINANCEIRA

### Balanço

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

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

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

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

### Investimentos Financeiros e CAPEX

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

Em linha com a estratégia de expansão anunciada pelo Grupo, o CAPEX tem vindo a manter-se ao nível de anos anteriores atingindo, em 2003, o montante de 19 milhões de euros e corresponde essencialmente aos custos de investimento incorridos na abertura de 43 novas unidades (40 em Portugal e 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 euros) corresponde a uma amortização de 2,4 milhões de euros.

Durante o exercício, com vista à consolidação do passivo bancário de curto prazo, o grupo negociou um empréstimo a 5 anos no montante de 20 milhões de euros. No final do exercício, na data do vencimento, a sociedade reembolsou o empréstimo obrigacionista que havia contraído em 1997.

## FINANCIAL POSITION

### Balance Sheet

*Consolidated Assets summed up to €114 million in 31<sup>st</sup> December of 2003, representing a € 7 million increase. This increase was the result of: (i) the increase in tangible and intangible fixed assets, thus reflecting the already mentioned expansion strategy (about € 19 million); (ii) increase in financial investments (€ 3 million); (iii) decrease fixed assets related to the shut down of some of our units and to depreciations (about € 9 million); decrease in Medium and Long-term receivables (€ 6 million).*

*Consolidated Liabilities increased in about € 1 million, summing up to € 72 million at the end of the year. In September, in order to solidify its capital structure, the group consolidated the € 20 million loan from short-term to medium and long-term.*

*At the end of the year, Shareholders Equity summed up to € 41 million, a € 4,8 million jump due to the distribution of about € 1,1 million in 2003.*

*Shareholders Equity with Minority shareholders' interests included summed up to €42,4 million at the end of the year.*

### Financial Investments and CAPEX

*Investment in financial assets (including goodwill) added up to € 4,8 million in 2003, which is related with advances made towards the acquisition of shares in other companies and with the reinforcement of our share participation in Visdisco's by 4,5%.*

*Aligned with the group's announced expansion strategy, the CAPEX has been maintaining the level of previous years, summing up to € 9 million in 2003, mainly due to investment expenditures with the opening of 43 new units (40 in Portugal and 3 in Spain).*

*Cash-flow in 2003 added up to € 19,6 million, therefore almost entirely assuring CAPEX's financial cover.*

### Net Consolidated Debt

*At the end of the year, remunerated net debt decreased from € 29,8 million to € 27,4 million, representing a € 2,4 million amortization.*

*In 2003, in order to consolidate our short-term bank liabilities, the group negotiated a 5-year loan of € 20 million, therefore having reimbursed the bond loan dated from 1997.*

*Our Gearing ratio (Net Debt/Net Debt+Shareholder's Equity and Minority Interests) went from 44,7% to 39,3% in 2003.*

*The Net Debt/EBTDA ratio decreased from 1,7 in 2002 to 1,4, and our EBITDA/Interests ratio increased from 11,8 to 14 at the end of the year.*

*The Group therefore holds a strong financial structure, in spite having had a high investment rate throughout the year.*

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 euros, o que equivale a 0,055 euros por acção.

##### 2 - Situação perante a Segurança Social e a Fazenda Pública

Em cumprimento do disposto no artigo 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.

#### Final Notes

##### 1 - Dividend distribution

*In the management report of the non consolidated accounts of Ibersol it had been proposed to our shareholders a total of € 1,1 million in dividend outflow, or € 0,055 per share.*

##### 2 - Situation regarding Social Security and Treasury

*In compliance with article 21<sup>st</sup> of Decree-Law 411/91, October 17<sup>th</sup>, we hereby state that the company does not hold any debts with regard to the Social Security and Taxes.*

# O Governo das Sociedades

## Corporate Governance

O presente anexo contém uma breve descrição das práticas da IBERSOL SGPS, S.A. sobre o Governo da Sociedade ("Corporate Governance") e foi elaborado para cumprimento do disposto no Regulamento n.º 7/2001 de 20 de Dezembro de 2001 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, com as alterações introduzidas pelo Regulamento n.º 11/2003 de 19 de Novembro de 2003.

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

### 0. Declaração de cumprimento

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

### 1. Divulgação de informação

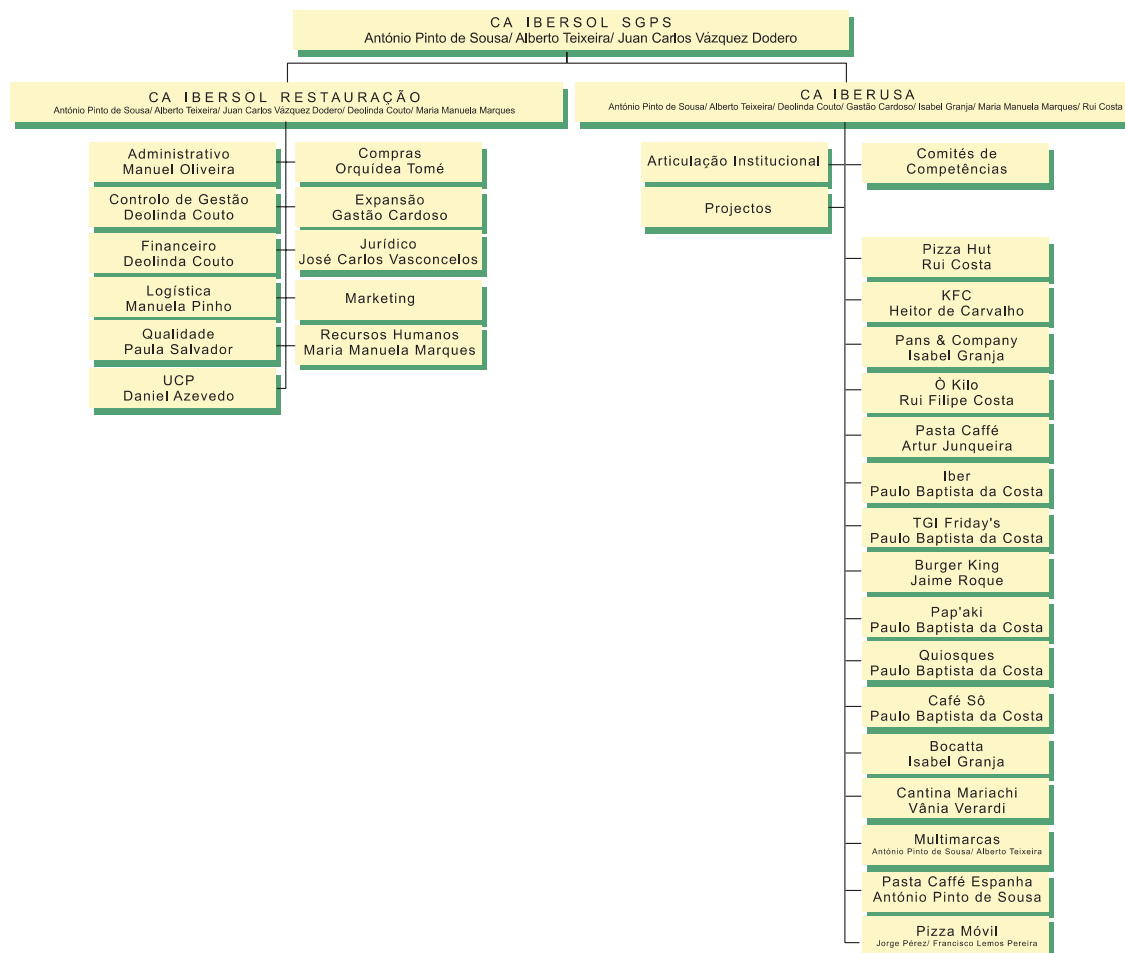
#### 1.1 Repartição de Competências no Processo de Decisão

As decisões de gestão são tomadas em reunião do Conselho de Administração da sociedade-mãe.

O Conselho de Administração funciona colegialmente, sendo composto por um Presidente e dois vogais. O Conselho de Administração assume como principais competências a gestão do portfólio de negócios e o 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 organigrama funcional da sociedade é actualmente o seguinte:



*This attachment is a brief report of IBERSOL SGPS, SA's practices concerning Corporate Governance and was written to fulfil Regulation Norm 7/2001 of the 20<sup>th</sup> December 2001 imposed by the CMVM (Portuguese Stock Exchange Commission), due to changes introduced with Regulation Norm 11/2003 of the 19<sup>th</sup> November 2003. Since it is an attachment to the consolidated management report it should be read as a complement and in correlation with that document. To avoid information duplication this report often refers to the management report, whenever we considered that the subject in hand would be best described there.*

### 0. Statement of Compliance

*The adoption of the recommendations of the CMVM on corporate governance is stated in this report in each of the chapters in which it is organized.*

### 1. Information Disclosure

#### 1.1 Competence Distribution within the Decision-Making Process

*Management decisions are taken in the Group's Board of Directors' meeting. The Board of Directors acts on a collective basis, being composed by a Chairman and two members. The Board of Directors main duties performed are business portfolio management and strategic and financial planning.*

*The Board of Directors has delegated in an Executive Committee, composed by board members, António Carlos Vaz Pinto de Sousa and António Alberto Guerra Leal Teixeira. The Committee manages the company's affairs and monitors the evolution of the business.*

*The company's current functional organigram is as follows:*

A Comissão Executiva coordena operacionalmente as direcções funcionais e os diferentes negócios acima mencionados, 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:

*The Executive Committee provides operational co-ordination to functional departments and to the various businesses above mentioned, meeting with the respective managers periodically. Decisions made by Functional Managers and Brand Committees are originated by delegation of the Executive Committee and are co-ordinated in the referred meetings.*

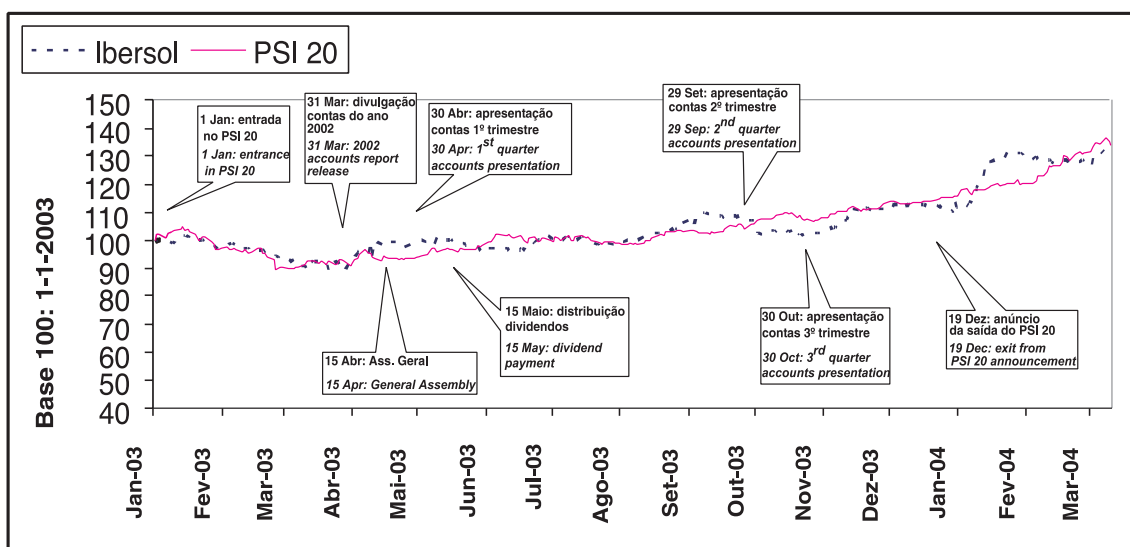
## 1.2 Internal Committees

*No Internal Committees were appointed.*

*The Remuneration Committee's composition and prerogatives are described below in 1.9.*

## 1.3 Share Price Performance

*The share price performance is documented by the following chart:*



| Estatísticas Acções IBERSOL, SGPS, S.A. - ANO 2003<br>Statistics Shares IBERSOL, SGPS, S.A. - Year 2003 |                 |                                                          |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------|--------|
| (Valores em EUR)<br>(Values in EUR)                                                                     |                 |                                                          |        |
| Total Acções<br>Total Shares                                                                            | 20.000.000      | Cotação Mínima (21 Mar 03)<br>Lower Price (21 Mar 03)    | 3,11   |
| Acções livres no Mercado<br>Free Shares in the Market                                                   | 19.197.563      | Cotação Máxima (30 Dez 03)<br>Higher Price (30 Dec 03)   | 3,98   |
| Acções Próprias<br>Own Shares                                                                           | 802.437 (4,01%) | Cotação Média<br>Average Price                           | 3,55   |
| Capitalização Bolsista (31 Dez/03)<br>Market Capitalisation (31 Dec 03)                                 | 78.200.000      | Valor de Abertura (2 Jan 03)<br>Opening Price (2 Jan 03) | 3,49   |
| Quantidade Média Transaccionada<br>Average Quantity Traded                                              | 8.283           | Valor de Fecho (31 Dez 03)<br>Closing Price (31 Dec 03)  | 3,91   |
|                                                                                                         |                 | Valorização Acções<br>Share Price Variation              | 12,03% |
|                                                                                                         |                 | Variação PSI-20<br>PSI-20 Variaton                       | 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    | 2000 <sup>1</sup> | 2001    | 2002    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|-------------------|---------|---------|
| Dividendo por acção (euros)<br><i>Dividend per share</i>                                   | 0,299  | 0,299  | 0,549   | 0,055             | 0,055   | 0,055   |
| Dividendos Distribuídos (milhares de euros)<br><i>Dividend Distributed (thousand euro)</i> | 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 <sup>2</sup>                                                                 | 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

*In order to guarantee an adequate liquidity in the market, we have acquired during 2003, 1.263 shares of Ibersol's share capital, having paid €4.608, which represents an average price of €3,65 per share.*

*Consequently the society held at the end of 2003, 802.347 shares representative of its own share capital – about 4% - acquired by €2.611.139, which represents an average price of €3,25 per share.*

*Following two years of losses, share prices performed better than the PSI-20 index throughout the year.*

#### 1.4 Dividend Distribution

*Distributed dividends in the past few years can be abbreviated as follows:*

#### 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.

#### 1.5 Compensation Packages and Share Option Packages

*There are neither Compensation Packages nor Share Option Packages.*

#### 1.6 Related Part Transactions

*Throughout 2003 no authorizations regarding transactions between the Company and any member of the Board of Directors, were allowed or solicited, in accordance with Article 397 of the Companies Code.*

*Transactions with the Sole Supervisor occur exclusively due to his function, with his fees being described in paragraph 1.10 below.*

*Transactions with subsidiaries or affiliates are performed within the regular market situation and are part of the company's regular activity for which they deserve no specific disclosure.*

*Throughout 2003 the company carried out short-term applications in various companies within the group, that were remunerated at market rates.*

#### 1.7 Investors Relations

*The company's guiding principle is to timely inform both its shareholders and the market about all the relevant facts relating to its activity, thus ensuring the shortest possible gap between the acquaintance with facts and their disclosure - a policy to which we have been committed for several years.*

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

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

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

- a identificação dos responsáveis pelas relações com os investidores bem como os endereços para o seu contacto;
- Relatórios e Contas Consolidados Anuais, Semestrais e Trimestrais, dos últimos dois anos;
- a convocatória da Assembleia Geral Anual.

A IBERSOL SGPS, S.A., através do Representante para o mercado de capitais, António Carlos Vaz Pinto de Sousa (Telefone: +351 22 6089708; Telefax: +351 22 6089757; E-mail: [psousa@ibersol.pt](mailto: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 serviços de consultoria fiscal e 5,8% relativos a outros serviços.

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

*This disclosure is carried out through the publication, in the Securities Market Committee's website ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)), in Euronext Lisbon's Bulletin and as of now will be available in the company's website ([www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt)).*

*In this website, one will be able to find statements, institutional presentation, reports and accounts, profit and loss statements. Information regarding reports and accounts and profit and loss statements are updated on a 3-month basis.*

*Aiming towards a greater interaction between shareholders and investors the website will also include an area dedicated to investors containing:*

- the name, address and contact of the persons responsible for investor's relations;*
- Consolidated Annual Reports and Accounts, on a 6 and 3-month basis, from the past two years;*
- the Annual Board of Directors' calling-up letter.*

*Ibersol SGPS, S.A. through its representative for the Stock Exchange, António Carlos Vaz Pinto de Sousa (Phone Number: +351 22 6089708; Fax: +351 22 6089757; E-mail: [psousa@ibersol.pt](mailto:psousa@ibersol.pt); Address: Praça do Bom Sucesso, 105/159 – 9º andar, 4150-146 Porto), relates constantly with both analysts and investors, providing them with updated information. Additionally, he clears up facts already communicated by the company according to the legal requirements regarding its activity, whenever he is asked to do so.*

*Documents concerning the report and accounts on a 3, 6-month and on an annual basis, as well as 6-month updates of institutional presentations, are sent out by e-mail to all the shareholders, investors, analysts, financial entities and journalists who, having proved their merit, have asked for this disclosure.*

*The company believes that this way it achieves a permanent contact with the market, ensures equal treatment of all our shareholders and prevents any asymmetries in the shareholders' access to information.*

### 1.8 Remuneration Committee

*In publicly quoted companies, the Shareholders General Meeting appoints, as frequently as with the Statutory Bodies, a Remuneration Committee, which is assigned to establish the remunerations of the Management Bodies' members.*

### 1.9 Auditor's Fees

*The companies' auditors are Bernardes, Sismeiro & Associados, S.R.O.C., Lda., representatives of PricewaterhouseCoopers, registered in the Securities Market Committee under article 219.*

*In 2003 the company and its subsidiaries included in the consolidation perimeter were billed – by Bernardes Sismeiro & Associados, S.R.O.C., Lda. and by PricewaterhouseCoopers - Auditores e Consultores, Lda. – the total amount of € 109.000, with 74,3% of this figure relating to auditing and legal account revision, 19,9% concerning services in fiscal consulting and the remaining 5,8% relating to other services.*

*In order to assure the independence of the auditor, the fiscal consulting services and other services are rendered by technicians that are not involved in the auditing process.*

## 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](http://www.ibersol.pt), logo que tecnicamente possível.

A presença nas Assembleias Gerais de accionistas titulares de acções preferenciais sem voto e a sua participação na discussão dos assuntos da ordem do dia não é permitida. Porém os seus interesses 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.

## 1.10 Conduct Codes and Internal Regulations

*Ibersol's widely diffused principles and values are the following:*

- We believe in and value our people*
- We exist for the customer*
- We take joy in sharing*
- We always strive to do better*
- We are enthusiastic and entrepreneurs*

*The Board of Directors takes all the appropriate measures to ensure maximum compliance with these principles by the company.*

## 2. Shareholder Representation and Voting Rights

*The Shareholders' General Meeting is composed solely by shareholders with voting rights, holding shares or other documents of subscription of capital which may replace them, which, 8 days prior to the Meeting, have provided proof of that status, as required by corporate law and the company's bye-laws.*

*The proposals to be submitted by the Board of Directors to the Shareholders' General Meeting shall be made available to the shareholders at our head office, in compliance with the timings required by law, accompanied by reports, documents and other preparatory information to which the company is obliged by law. In addition, the company's Annual Reports are made available to its shareholders via its website at [www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt) as soon as it is technically feasible.*

*The attendance at the Shareholders' General Meetings by holders of preferential stock with no voting rights and their participation in the discussion that ensues is not allowed. However, their interests may be defended via a common representative.*

*One vote will be assigned for every group of 1.000 shares; hence, the number of votes to which a shareholder is entitled to is the (rounded) outcome of the division of its shareholding by 1.000. The decisions in the Shareholding's General Meeting are taken by simple majority except if the law obliges to a different majority.*

*Individual shareholders may be represented in Shareholders' General Meetings by their spouse, administrator, father or son, or any other representative, as long as they state that intention in a letter to the Chairman of the Board of the Shareholders' General Meeting, stating their chosen representative's full name and address.*

*Corporate entities can be represented by the person nominated by them through a letter addressed to the Chairman of the Shareholders' General Meeting, containing information regarding the name, address and date of the meeting, who will decide on its authenticity.*

*Ibersol's status as a quoted company implies that its shareholders are allowed to vote by correspondence, if only in matters pertaining to a change in the company's bye-laws or the election of its bodies.*

*Votes by correspondence can only be accepted if received at the company's head quarters at least 3 days prior to the date of the Shareholders' General Meeting by registered mail and should provide proof of the sender's shareholder status.*

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.

*Shareholders who address a vote by correspondence to the Shareholders' General Meeting are held as absentees in the voting of issues which their written statement did not explicitly contemplate.*

*At the Shareholders' General Meeting, a shareholder or his/her certified representative may hinge his voting decision on a given issue on the approval or disapproval of another proposal within the same point of the agenda.*

### 3. Corporate Bye-laws

*Besides shares with a single vote and representation bonds, mentioned above in paragraph 2, there are no restrictions to the exercise of voting rights.*

*There are no restrictions on shares' transmissibility.*

*The company's purpose is to manage a set of shareholdings as an indirect way of conducting business activities, as well as to provide technical services of administration and management.*

*The company may buy or sell shareholdings in other (Portuguese or foreign-based) companies - with a purpose similar to that of Ibersol or not -, in companies subject to special legal rules or subject to unlimited shareholder responsibility, as well as to form associations with other companies, in the form of the creation of new companies, joint-ventures or partnerships.*

*No specific measures to prevent the successful occurrence of hostile takeovers were taken. The company is not aware of any shareholders' agreements regarding the exercise of social rights.*

### 4. Management Body

#### 4.1 Characterization

*The company is managed by a Board of Directors, currently composed by 3 people elected for 4-year terms. All of them have been nominally appointed to their position in the 19<sup>th</sup> of April of 2001.*

*This Board of Directors has a 4-year term. Directors were elected in a single list, with no alternative list being presented by the shareholders.*

#### 4.2 Remunerations

*The recommendation of the Securities Market Committee, regarding the disclosure of the remuneration of each member of the Board of Directors, has not been followed. We consider that this disclosure would harm the equality and proportionality norms concerning the access to information, since this disclosure claim is not extensible to functions in other activities.*

*The statutory bodies' remunerations are fixed by a shareholders remunerations committee elected by the Shareholders' Meeting.*

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., S.A.  
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 CAFFÉ, SLU  
PIZZALITOS Restaurantes, Lda.  
POLIATLANTICA, S.A.  
IBERSOL MADEIRA, RESTAURAÇÃO, S.A.  
RHYNO – Soc. de Participações Financeiras - SGPS, S.A.  
SANTO AMARO CAFÉ, S.A.  
VIDISCO, SL

PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA GERAL  
LUZOSTELA – Indústria e Serviços, S.A.  
GERENTE  
FERRO & FERRO, 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, S.A.

*The Company's Directors do not obtain any pay from the company or its subsidiaries for performing their job. IES provided services to the company that amounted to € 628.662. There are no additional remunerations that are dependant of the society's results or its shares' evolution, nor are any of its administrators entitled to performance's bonus.*

*There are no directors elected under the minority rules stated in article 392 of the Commercial Companies Code. Mr Juan Carlos Vázquez-Dodero performs an independent, non-executive director role, acting as a representative for minority shareholders' interests. No Internal Control Committee was constituted.*

#### 4.3 Offices Held in Other Companies

*No list of incompatibilities or a maximum of accumulative functions, by directors in management bodies of other companies, has been established, since in most cases the companies' directors – with the exception of the non-executive administrator – only perform executive functions in the group's companies.*

*The Board of Directors' members additionally are members of the Boards of the following companies:*

##### 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., S.A.  
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 CAFFÉ, SLU  
PIZZALITOS Restaurantes, Lda.  
POLIATLANTICA, S.A.  
IBERSOL MADEIRA, RESTAURAÇÃO, S.A.  
RHYNO – Soc. de Participações Financeiras - SGPS, S.A.  
SANTO AMARO CAFÉ, S.A.  
VIDISCO, SL

PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA GERAL  
LUZOSTELA – Indústria e Serviços, S.A.

GERENTE  
FERRO & FERRO, 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, S.A.

IBERSANDE - Restauração, S.A.  
IBERSOL - Restauração, S.A.  
IBERSOL HOTELARIA E TURISMO, S.A.  
IBERSOL MADEIRA – Restauração, S.A.  
IBERSOL - S.G.P.S., S.A.  
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 CAFFÉ, SLU  
PIZZALITOS Restaurantes, Lda.  
SANTO AMARO CAFÉ, S.A.  
VIDISCO, S L  
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 portales Internet)  
EMAGISTER (Portal de Internet)

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

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

- a) Representar a sociedade, em juízo e fora dele, propor e contestar quaisquer acções, transigir e desistir das mesmas e comprometer-se em arbitragens. Para o efeito, o Conselho de Administração poderá delegar os seus poderes num só mandatário;
- b) Aprovar o orçamento e plano da sociedade;
- c) Deliberar a emissão de obrigações e a contracção de empréstimos no mercado financeiro nacional e ou estrangeiro e aceitar a fiscalização das entidades mutuantes;
- d) Designar quaisquer outras pessoas, individuais ou colectivas, para o exercício de cargos sociais noutras empresas;
- e) Adquirir, alienar e onerar ou locar quaisquer bens imóveis ou móveis, nos termos em que a lei o admita;
- f) Trespasar ou tomar de trespasse estabelecimentos da actividade da sociedade, nos termos em que a lei o permita;

IBERSANDE - Restauração, S.A.  
IBERSOL - Restauração, S.A.  
IBERSOL HOTELARIA E TURISMO, S.A.  
IBERSOL MADEIRA – Restauração, S.A.  
IBERSOL - S.G.P.S., S.A.  
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 CAFFÉ, 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 portales Internet)  
EMAGISTER (Portal de Internet)

*In light of the company's bye-laws, the Board of Directors is entitled to the right to delegate competencies and management responsibilities in the areas it chooses to an Executive Committee, while committing itself to a regular examination of the Committee's working and the way in which it handles its business affairs. The Board of Directors has made the decision to create an Executive Committee, composed by Board Members António Carlos Vaz Pinto de Sousa and António Alberto Guerra Leal Teixeira. The Committee manages the company's affairs and monitors the evolution of the business, which Boards of Directors it elects and in which it has an active participation.*

*As stated in the company's bye-laws, it is the task of the Board of Directors to secure the management of the company's affairs and to undertake any venture relating to its designated business purpose. Toward that end, it is endowed with a number of powers, namely:*

- a) To represent the Company, undertaking, contesting, accepting and abandoning any legal actions and to reach arbitrage agreements. To that effect, the Board may delegate its competencies in a single proxy;*
- b) To approve the company's budget and plan;*
- c) To deliberate on bond issues or the contracting of loans in the national or international financial market and to accept the surveillance of the respective creditors;*
- d) To nominate any other people as members of the boards of other company's;*
- e) To buy, sell or lease any physical equipment or real estate, under the law;*
- f) To conduct the conveyance of the property of the company's establishments, as authorized by law;*

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, S.A.), 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, S.A. e 5.011 (cinco mil e onze) acções representativas do capital da ATPS, SGPS, S.A. (50% do capital social).

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

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

#### **Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira**

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

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

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

*g) To decide on the provision of technical and financial support to any company in which it is a shareholder;*

*h) To issue commercial paper or other way to obtain external financial funding, as authorized by law.*

*Any document committing the company to a financial responsibility - including checks, bills of exchange, promissory notes and banking acceptances - is deemed valid if it has been signed by:*

*a) Two directors;*

*b) One director and a company proxy complying with the duties he has been assigned;*

*c) One director, if duly authorized to conduct such action by the decision of the Board of Directors;*

*d) Two proxies;*

*e) One proxy, if duly vested by the Board of Directors or by one of its members, as stated in the decision of the Board of Directors.*

*Mere business expedient related documents can be signed by a single director or proxy.*

*Furthermore, the company's bye-laws state that the Board of Directors' meetings shall take place once every quarter and, additionally, every time that the President or any two members of it choose to, with the obligation to record every deliberation in the meeting's minute. The Board may only deliberate if a majority of its members (or their proxies) are present and the deliberations take place according to simple majority rules. During 2003, the Board of Directors met 7 times, spreading through the following dates: once in January, once in March, once in April, once in May, once in September, once in October and once in December.*

*By 31<sup>st</sup> December 2003, the members of the Board of Directors of the company or its holding firm (Ibersol SGPS, S.A.) possessed the following stock:*

#### **Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa**

*Holds 1.400 (one thousand four hundred) shares of Ibersol SGPS, S.A. and 5.011 (five thousand and eleven) shares of ATPS, SGPS, S.A. (50 per cent of its share capital).*

*ATPS, SGPS, S.A., by the 31<sup>st</sup> December 2003, was the holder of 425.182 (four hundred and twenty five thousand one hundred and eighty two) shares of Ibersol, SGPS, S.A. and 1.890.000 (one million eight hundred and ninety thousand) shares of I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, S.A., whose total shares amount to 2.000.000 (2 million).*

*IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, S.A., by the 31<sup>st</sup> December 2002, held 9.998.000 (nine million nine hundred and ninety eight thousand) shares of Ibersol, SGPS, S.A..*

#### **Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira**

*Holds 1.400 (one thousand four hundred) shares of Ibersol SGPS, SA and 5.011 (five thousand and eleven) shares of ATPS, SGPS, S.A (50 per cent of its share capital).*

*ATPS, SGPS, S.A., by the 31<sup>st</sup> December 2003, was the holder of 425.182 (four hundred and twenty five thousand one hundred and eighty two) shares of Ibersol, SGPS, S.A. and 1.890.000 (one million eight hundred and ninety thousand) shares of I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, S.A., whose total shares amount to 2.000.000 (2 million).*

*IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, S.A., by the 31<sup>st</sup> December 2003, held 9.998.000 (nine million nine hundred and ninety eight thousand) shares of Ibersol, SGPS, S.A..*

# As Perspectivas Futuras

## Future Prospects



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 rentabilidade.

Por isso, pretendemos manter um forte ritmo de expansão, embora selectivo, permitindo continuar a aproveitar as condições que o mercado nos oferece. Mau grado o exposto, durante 2004, reduziremos muito significativamente o ritmo da expansão em Portugal apesar de ser expectável que o mesmo seja retomado já em 2005, por ausência de projectos imobiliários.

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

*We continue to pursue our goal of becoming leaders of the Portuguese multibrand catering business as well as ensure our growing presence in the Spanish market, where we will seek to actively intervene, whether it is through the opening of new units or through the acquisition of new businesses. The dimension reached by our businesses in Spain will certainly allow us to achieve growing improvements on our profitability levels.*

*A solid expansion rate continues to be sustained, albeit in a more focused way, seeking to exploit the opportunities offered by the market.*

*In spite of this, throughout 2004, we will significantly reduce our expansion rate in Portugal, although we are expecting to retake it in 2005, due to the lack of real estate projects.*

*We will simultaneously continue to conduct significant changes in our subsidiaries' organizational structure, in order to endow them with better management resources.*

# Agradecimentos

## Acknowledgements

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 identificámos.

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

*In a service company in particular, the staff's activ participation is a critical factor in corporate success.*

*The Board of Directors' first praise is addressed to all of the Group's staff members, for their dedication and enthusiasm were the driving forces behind the attainment of the goals we had set ourselves.*

*We would also like to thank all our shareholders for the trust they have placed in Ibersol.*

*We are also grateful for the collaboration provided by our partner banking institutions and suppliers.*

*A final word of acknowledgement is due to our Auditors and ROC for the collaboration and capacity for dialogue that they displayed in the accompaniment and examination of the company's management.*

*Porto, 25<sup>th</sup> March 2004*

*The Board of Directors,*

*António Carlos Vaz Pinto de Sousa*

*António Alberto Guerra Leal Teixeira*

*Juan Carlos Vázquez-Dodero*



# Demonstrações Financeiras Consolidadas

## Consolidated Financial Statements

### **Balanço Consolidado em 31 de Dezembro de 2003**

*Consolidated Balance Sheet as at December 31<sup>st</sup>, 2003*

### **Demonstração Consolidada dos Resultados de 2003**

*Consolidated Profit and Loss Statement for the Year Ended  
December 31<sup>st</sup>, 2003*

### **Demonstração de Resultados, por Funções**

*Profit and Loss Statement, by Functions for the Year Ended  
December 31<sup>st</sup>, 2003*

### **Anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados Consolidados em 03.12.31**

*Accompanying Notes to the Consolidated Financial Statements*

### **Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa de 2003**

*Consolidated Cash Flow Statement for the Year 2003*

### **Anexo à Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa**

*Notes to the Consolidated Cash Flow Statement*

### **Certificação Legal das Contas em Relatório de Auditoria**

*Statutory Auditors' Report and Consolidated Financial  
Statements*

### **Relatório e Parecer do Fiscal Único**

*Consolidated Financial Statements Report and Opinion of the  
Statutory Auditor*

# Balanço Consolidado em 31 de Dezembro de 2003

## Consolidated Balance Sheet as at December 31<sup>st</sup>, 2003

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

| Activo / Assets                                                                                           | Euro        |            |             | 2002        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|
|                                                                                                           | 2003        |            |             |             |
|                                                                                                           | AB          | AP         | AL          | AL          |
| <b>Imobilizado/Fixed assets:</b>                                                                          |             |            |             |             |
| <b>Imobilizações incorpóreas/Intangible assets:</b>                                                       |             |            |             |             |
| Despesas de instalação/Start-up costs                                                                     | 25.471.655  | 21.327.323 | 4.144.332   | 4.709.296   |
| Despesas de investigação e de desenvolvimento/Research and development costs                              | 482.627     | 337.723    | 144.904     | 173.577     |
| Propriedade industrial e outros direitos/Patent and other similar rights                                  | 4.362.465   | 1.843.872  | 2.518.593   | 2.216.157   |
| Trespases/Premiums paid for property occupation rights                                                    | 1.187.045   | 376.639    | 810.406     | 830.789     |
| Imobilizações em curso/In progress                                                                        | 123.151     |            | 123.151     | 182.249     |
| Diferenças de consolidação/Goodwill arising in consolidation                                              | 14.402.987  | 4.454.929  | 9.948.058   | 10.152.696  |
|                                                                                                           | 46.029.930  | 28.340.486 | 17.689.444  | 18.264.764  |
| <b>Imobilizações corpóreas/Tangible assets:</b>                                                           |             |            |             |             |
| Terreno e recursos naturais/Land                                                                          | 117.432     |            | 117.432     | 117.432     |
| Edifícios e outras construções/Buildings                                                                  | 49.572.465  | 5.198.964  | 44.373.501  | 35.769.690  |
| Equipamento básico/Plant and machinery                                                                    | 25.831.869  | 11.378.170 | 14.453.699  | 12.711.016  |
| Equipamento de transporte/Vehicles                                                                        | 419.297     | 267.501    | 151.796     | 154.541     |
| Ferramentas e utensílios/Tools                                                                            | 2.737.942   | 2.151.735  | 586.207     | 667.971     |
| Equipamento administrativo/Fixtures and Fittings                                                          | 7.957.526   | 3.439.931  | 4.517.595   | 4.369.793   |
| Outras imobilizações corpóreas/Others                                                                     | 4.741.657   | 2.787.753  | 1.953.904   | 1.729.157   |
| Imobilizações em curso/In constructions                                                                   | 2.407.058   |            | 2.407.058   | 1.585.798   |
| Imobilizações em curso-adiantamentos/Advances                                                             |             |            |             |             |
|                                                                                                           | 93.785.246  | 25.224.054 | 68.561.192  | 57.105.398  |
| <b>Investimentos financeiros/Investments:</b>                                                             |             |            |             |             |
| Partes de capital em empresas do Grupo/Shares in related (including associated) undertakings              | 298.023     |            | 298.023     | 222.460     |
| Empréstimos a empresas do Grupo/Loans to related (including associated) undertakings                      |             |            |             | 427.438     |
| Partes de capital em empresas participadas/Shares in other undertakings                                   | 378.127     | 66.159     | 311.968     | 295.875     |
| Adiantamentos c/ investimentos financeiros/Advances                                                       | 3.292.816   |            | 3.292.816   | 176.300     |
|                                                                                                           | 3.968.966   | 66.159     | 3.902.807   | 1.122.073   |
| <b>Circulante/Current assets:</b>                                                                         |             |            |             |             |
| <b>Existências/Stocks:</b>                                                                                |             |            |             |             |
| Matérias-primas, subsidiárias e de consumo/Raw materials and consumables                                  | 2.513.223   |            | 2.513.223   | 2.130.737   |
| Mercadorias/Goods for resale                                                                              | 131.797     | 74.981     | 56.816      | 82.593      |
|                                                                                                           | 2.645.020   | 74.981     | 2.570.039   | 2.213.330   |
| <b>Dívidas de terceiros – Médio e longo prazo/Debtors: Amounts failing due after more than one years:</b> |             |            |             |             |
| Clientes de cobrança duvidosa/Doubtful debtors                                                            | 14.789      | 14.789     |             |             |
| Outros devedores/Other debtors                                                                            | 15.000      |            | 15.000      | 7.940.263   |
|                                                                                                           | 29.789      | 14.789     | 15.000      | 7.940.263   |
| <b>Dívidas de terceiros – Curto prazo/Debtors: Amounts failing due within one year:</b>                   |             |            |             |             |
| Clientes c/c/ Trade debtors                                                                               | 3.069.245   | 7.532      | 3.061.713   | 2.362.284   |
| Clientes – Títulos a receber/Bills receivable                                                             |             |            |             | 26.827      |
| Clientes de cobrança duvidosa/Doubtful debtors                                                            | 211.929     | 211.929    |             |             |
| Adiantamentos a fornecedores/Advances to trade creditors                                                  | 12.653      |            | 12.653      | 11.617      |
| Adiantamento a fornecedores de imobilizado/Advance to fixed assets suppliers                              | 979         |            | 979         | 1.111.272   |
| Estado e outros entes públicos/Taxes recoverable                                                          | 2.888.164   |            | 2.888.164   | 2.331.228   |
| Outros devedores/Other debtors                                                                            | 4.477.165   | 132.037    | 4.345.128   | 2.322.601   |
|                                                                                                           | 10.660.135  | 351.498    | 10.308.637  | 8.165.829   |
| <b>Títulos negociáveis/Short term investments:</b>                                                        |             |            |             |             |
| Outros títulos negociáveis/Other negotiable instruments                                                   | 406         |            | 406         | 406         |
| Outras aplicações de tesouraria/Other                                                                     | 1.699.996   |            | 1.699.996   | 1.639.873   |
|                                                                                                           | 1.700.402   |            | 1.700.402   | 1.640.279   |
| <b>Depósitos bancários e caixa/Banks and cash:</b>                                                        |             |            |             |             |
| Depósitos bancários/Banks                                                                                 | 1.490.966   |            | 1.490.966   | 2.207.108   |
| Caixa/Cash                                                                                                | 314.083     |            | 314.083     | 221.416     |
|                                                                                                           | 1.805.049   |            | 1.805.049   | 2.428.524   |
| <b>Acréscimo e diferimentos/Accrued income and prepayments:</b>                                           |             |            |             |             |
| Acréscimos de proveitos/Accrued income                                                                    | 685.483     |            | 685.483     | 904.304     |
| Custos diferidos/Prepayments                                                                              | 2.017.893   |            | 2.017.893   | 1.232.424   |
| Impostos diferidos/Deferred taxes                                                                         | 4.879.629   |            | 4.879.629   | 6.351.945   |
|                                                                                                           | 7.583.005   |            | 7.583.005   | 8.488.673   |
| <b>Total de amortizações/Total depreciation</b>                                                           |             | 53.564.540 |             |             |
| <b>Total de provisões/Total provisions</b>                                                                |             | 507.427    |             |             |
| <b>Total do activo/Total assets</b>                                                                       | 168.207.542 | 54.071.967 | 114.135.575 | 107.369.133 |

**Abreviaturas:** AB= Activo Bruto; AP= Amortizações e Provisões; AL= Activo Líquido

**Abbreviations:** AB= Gross assets; AP= Accumulated depreciation and provisions; AL= Net assets

| Capital próprio e passivo/<br>/ Shareholders' Equity and Liabilities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2003 | 2002 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| <p><b>Capital próprio/Shareholders' funds:</b></p> <p>Capital/Called up share capital 20.000.000 20.000.000</p> <p>Acções próprias – Valor nominal/Own shares - Nominal value -802.437 -801.174</p> <p>Acções próprias – Descontos e prémios/Own shares - premium -1.808.702 -1.805.357</p> <p>Diferenças de consolidação/Goodwill arising in consolidation 134.100 133.913</p> <p>Prémios de emissão de acções/Share premium account 469.937 469.937</p> <p>Reservas de reavaliação/Revaluation reserves 12.110 12.110</p> <p><b>Reservas/Other reserves:</b></p> <p>Reservas legais/Legal reserves 3.417.541 3.011.747</p> <p>Outras reservas/Other reserves and retained earnings 13.516.696 7.098.111</p> <p>34.939.245 28.119.287</p> <p><b>Resultado líquido do exercício/Profit (loss) for the financial year:</b> 6.071.962 8.115.869</p> <p><b>Total do capital próprio/Total shareholders' funds</b> 41.011.207 36.235.156</p> <p>1.433.134 718.163</p> <p>Interesses minoritários/Minority interests</p> <p><b>Passivo/Liabilities:</b></p> <p>Provisões para riscos e encargos/Provisions for liabilities and charges:</p> <p>Outras provisões para riscos e encargos/Other provisions 1.392.167 1.449.947</p> <p>1.392.167 1.449.947</p> <p><b>Dívidas a terceiros – Médio e longo prazo/Creditors: amounts failling due after more than one year:</b></p> <p>Empréstimo por obrigações/Bonds</p> <p>Dívidas a instituições de crédito/Bank loans 20.576.447 5.875.025</p> <p>Fornecedores de imobilizado c/c/Fixed assets suppliers 2.682.957 3.655.749</p> <p>Outros credores/Other creditors 535.079 639.466</p> <p>23.794.483 10.170.240</p> <p><b>Dívidas a terceiros – Curto prazo/Creditors: amounts failling due within one year:</b></p> <p>Empréstimos por obrigações/Bonds</p> <p>Não convertíveis/Non convertible 4.990.000</p> <p>Dívidas a instituições de crédito/Bank loans and overdrafts 7.670.022 18.106.875</p> <p>Fornecedores, c/c/Trade creditors 15.187.560 15.189.773</p> <p>Fornecedores - Facturas em recepção e conferência/Accruals - invoices 263.511 203.033</p> <p>Fornecedores de imobilizado, c/c/Fixed assets suppliers 5.005.452 3.450.141</p> <p>Estado e outros entes públicos/Taxes and contributions payable (including income tax) 2.258.479 3.864.072</p> <p>Outros credores/Other creditors 928.577 1.232.335</p> <p>31.313.601 47.036.229</p> <p><b>Acréscimos e diferimentos/Accruals and deferred income:</b></p> <p>Acréscimos de custos/Accruals 5.341.585 4.770.546</p> <p>Proveitos diferidos/Deferred income 4.648.921 2.046.180</p> <p>Impostos diferidos/Deferred taxes 5.200.477 4.942.672</p> <p>15.190.983 11.759.398</p> <p><b>Total do passivo/Total liabilities</b> 71.691.234 70.415.814</p> <p><b>Total do capital próprio, dos interesses minoritários e do passivo/Total shareholders' funds, minority interests and liabilities</b> 114.135.575 107.369.133</p> |      |      |

**O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**BOARD OF DIRECTORS**

António Carlos Vaz Pinto de Sousa  
António Alberto Guerra Leal Teixeira  
Juan Carlos Vázquez-Dodero

# Demonstração Consolidada dos resultados de 2003

Consolidated Profit and Loss Statement for the Year Ended December 31<sup>st</sup>, 2003

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

|                                                                                                                                              |             | Euro        |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                                                                              |             | 2003        | 2002        |
| <b>Custos e perdas/Charges</b>                                                                                                               |             |             |             |
| <b>Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas/Costs of goods sold and materials consumed:</b>                                 |             |             |             |
| Mercadorias/Goods                                                                                                                            | 3.599.995   |             | 2.901.310   |
| Matérias-Primas/Materials                                                                                                                    | 27.981.120  | 31.581.115  | 27.113.225  |
| <b>Fornecimentos e serviços externos/External suppliers and services</b>                                                                     |             | 42.308.259  | 37.377.346  |
| <b>Custos com o pessoal/Staff costs:</b>                                                                                                     |             |             |             |
| Remunerações/Wages and salaries                                                                                                              | 28.645.284  |             | 27.334.840  |
| Encargos sociais/Social Costs:                                                                                                               | 8.398.935   | 37.044.219  | 7.817.648   |
| Outros/Other                                                                                                                                 |             |             | 35.152.488  |
| <b>Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo/Depreciations and amortization of tangible and intangible fixed assets</b>              | 8.561.145   |             | 8.330.220   |
| <b>Provisões/Provisions</b>                                                                                                                  | 57.200      | 8.618.345   | 8.330.220   |
| <b>Impostos/Taxes, excluding income taxes</b>                                                                                                | 439.039     |             | 238.425     |
| <b>Outros custos operacionais/Other operating charges</b>                                                                                    | 21.691      | 460.730     | 36.432      |
| <b>(A)</b>                                                                                                                                   |             | 120.012.668 | 111.149.446 |
| <b>Juros e custos similares/Interests and similar charges:</b>                                                                               |             |             |             |
| Relativos a empresas associadas/Related undertakings                                                                                         |             |             | 13.837      |
| Outros/Other                                                                                                                                 | 1.546.131   | 1.546.131   | 1.643.388   |
| <b>(C)</b>                                                                                                                                   |             | 121.558.799 | 112.806.671 |
| <b>Custos e perdas extraordinárias/Extraordinary charges</b>                                                                                 |             | 1.176.726   | 1.416.392   |
| <b>(E)</b>                                                                                                                                   |             | 122.735.525 | 114.223.063 |
| <b>Imposto sobre o rendimento do exercício/Income taxation</b>                                                                               | 1.268.644   |             | 1.496.251   |
| Impostos diferidos/Deferred taxes                                                                                                            | 1.711.440   |             | -1.764.276  |
| <b>(G)</b>                                                                                                                                   |             | 125.715.609 | 113.955.038 |
| <b>Interesses minoritários/Profit attributable to minority interests</b>                                                                     | 564.410     |             | 156.664     |
| <b>Resultado consolidado líquido do exercício/Profit for the financial year</b>                                                              | 6.071.962   |             | 8.115.869   |
|                                                                                                                                              | 132.351.981 |             | 122.227.571 |
| <b>Proveitos e ganhos/Income</b>                                                                                                             |             |             |             |
| <b>Vendas/Sales:</b>                                                                                                                         |             |             |             |
| Mercadorias/Goods                                                                                                                            | 5.429.610   |             | 3.394.374   |
| Produtos/Products                                                                                                                            | 122.139.481 |             | 114.390.160 |
| Prestação de serviços/Services rendered                                                                                                      | 934.060     | 128.503.151 | 785.629     |
| <b>Trabalhos para a própria empresa/Own work capitalized</b>                                                                                 |             | 213.946     | 165.047     |
| <b>Proveitos suplementares/Supplementary income</b>                                                                                          | 2.208.806   |             | 1.563.469   |
| <b>Subsídios à exploração/Trading subsidies</b>                                                                                              | 163.601     |             | 228.851     |
| <b>Outros proveitos e ganhos operacionais/Other operating income</b>                                                                         |             | 2.372.407   | 65.837      |
| <b>(B)</b>                                                                                                                                   |             | 131.089.504 | 120.593.367 |
| <b>Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras/Investment income:</b>                                              |             |             |             |
| Outros/Other                                                                                                                                 | 28.640      |             |             |
| <b>Outros juros e proveitos similares/Other interests and similar income:</b>                                                                |             |             |             |
| Outros/Other                                                                                                                                 | 282.664     | 311.304     | 372.648     |
| <b>(D)</b>                                                                                                                                   |             | 131.400.808 | 120.966.015 |
| <b>Proveitos e ganhos extraordinários/Extraordinary income</b>                                                                               |             | 951.173     | 1.261.556   |
| <b>(F)</b>                                                                                                                                   |             | 132.351.981 | 122.227.571 |
| <b>Resumo/Summary:</b>                                                                                                                       |             |             |             |
| Resultados operacionais/Operating profit: (B) – (A) =                                                                                        |             | 11.076.836  | 9.443.921   |
| Resultados financeiros/Net financial charges: [(D) – (B)] – [(C) – (A)] =                                                                    |             | -1.234.827  | -1.284.577  |
| Resultados correntes/Profit and ordinary activities: (D) – (C) =                                                                             |             | 9.842.009   | 8.159.344   |
| Resultados antes de impostos/Profit before taxation: (F) – (E) =                                                                             |             | 9.616.456   | 8.004.508   |
| Resultados consolidado com os interesses minoritários do exercício/<br>/Profit for the financial year before minority interests: (F) – (G) = |             | 6.636.372   | 8.272.533   |

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
BOARD OF DIRECTORS

António Carlos Vaz Pinto de Sousa  
António Alberto Guerra Leal Teixeira  
Juan Carlos Vázquez-Dodero

# Demonstração de Resultados, por Funções

## Profit and Loss Statement, by Functions for the Year Ended December 31<sup>st</sup>, 2003

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

Euro

|                                                                                                         | 2003              | 2002              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Vendas e prestações de serviços/ <i>Sales and services rendered</i>                                     | 128.730.741       | 118.570.162       |
| Custos das vendas e das prestações de serviços/ <i>Costs of goods sold and services rendered</i>        | 103.181.957       | 94.513.368        |
| <b>Resultados brutos/<i>Gross Margin</i></b>                                                            | <b>25.548.784</b> | <b>24.056.794</b> |
| Outros proveitos e ganhos operacionais/ <i>Other operating income</i>                                   | 2.383.188         | 2.043.666         |
| Custos de distribuição/ <i>Distribution charges</i>                                                     | 5.896.586         | 5.696.725         |
| Custos administrativos/ <i>Administrative charges</i>                                                   | 9.408.476         | 9.660.048         |
| Outros custos e perdas operacionais/ <i>Other operating charges</i>                                     | 509.749           | 211.427           |
| <b>Resultados operacionais/<i>Operating profit</i></b>                                                  | <b>12.117.161</b> | <b>10.532.260</b> |
| Custo líquido de financiamento/ <i>Net Financial charges</i>                                            | 1.317.796         | 1.347.769         |
| Ganhos (perdas) em filiais e associadas/ <i>Gains (losses) relating to related undertakings</i>         | -957.355          | -1.033.320        |
| Ganhos (perdas) em outros investimentos/ <i>Gains (losses) relating to other undertakings</i>           | 0                 | 0                 |
| Resultados não usuais ou não frequentes/ <i>Exceptional items</i>                                       | -225.554          | -146.663          |
| <b>Resultados correntes/<i>Profit before income tax and Extraordinary items</i></b>                     | <b>9.616.456</b>  | <b>8.004.508</b>  |
| Imposto sobre os resultados correntes/ <i>Income tax (excluding tax on extraordinary items)</i>         | 2.980.084         | -268.025          |
| <b>Resultados correntes após impostos/<i>Profit after income tax but before extraordinary items</i></b> | <b>6.636.372</b>  | <b>8.272.533</b>  |
| Resultados extraordinários/ <i>Extraordinary profit</i>                                                 | 0                 | 0                 |
| Impostos sobre os resultados extraordinários/ <i>Income tax on extraordinary items</i>                  | 0                 | 0                 |
| <b>Resultados líquidos/<i>Profit for the financial year</i></b>                                         | <b>6.636.372</b>  | <b>8.272.533</b>  |
| <b>Resultados por ação/<i>Earnings per share</i></b>                                                    | <b>0,33</b>       | <b>0,41</b>       |

# Anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados Consolidados em 03.12.31

## Accompanying Notes to the Consolidated Financial Statements

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:

Only applicable notes are presented, in keeping with the numbering of the Portuguese Official Accounting Plan.

### NOTE 0. PRINCIPAL ACCOUNTING POLICIES

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with Portuguese accounting principles, consolidation methods and rules, as required by the Official Chart of Accounts and taking into account changes introduced by Decree-Law nr. 238/91, of 2 July 1991.

A summary of the more important group accounting policies, used in preparation of these consolidated financial statements, is set out below:

#### a) Basis of accounting

The consolidated financial statements are prepared in accordance with the historical cost convention modified by the successive legal revaluation rules for tangible fixed assets, with the exception of the last norm, as introduced by Decree-Law nr. 31/98 of February 11<sup>th</sup>, which was not applied.

#### b) Basis of consolidation

The consolidated financial statements include the company and its affiliated undertakings. The results of affiliated undertakings acquired or disposed of during the year are included in the consolidated profit and loss account from the date of their acquisition or up to the date of their disposal. Inter-group balances, transactions and profits are eliminated.

#### c) Fixed assets investments

Shares in affiliated undertakings not consolidated are quoted for their acquisition cost, given that they are associated with a less than 10% stake in the corresponding company.

#### d) Tangible fixed assets

Tangible fixed assets are disclosed at cost of acquisition, including successive revaluations effected in terms of applicable legislation, plus expenses related to their purchase.

Subsidies received or receivable relating to specific assets are disclosed as deferred income and recognised in the income statement over the period of the useful lives of the respective assets. Subsidies not directly attributable to specific assets are recognised as income in the year in which they are received.

#### e) Depreciation

Depreciation is calculated monthly on a straight-line basis.

The depreciation rates used are consistent with the estimated economic lives of each class of assets concerned. The most important annual depreciation rates are as follows:

|                                                                          | %  |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Edifícios e outras construções/ <i>Buildings and other installations</i> | 2  |
| Equipamento básico/ <i>Basic equipment</i>                               | 10 |
| Equipamento de transporte/ <i>Motor vehicles</i>                         | 20 |
| Equipamento administrativo/ <i>Administrative equipment</i>              | 10 |
| Imobilizações incorpóreas/ <i>Intangible assets</i>                      | 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 Hutt 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 28 anos, respectivamente.

#### f) Marcas e patentes

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

#### g) Trespases e diferenças de consolidação

Os trespases e as diferenças de consolidação correspondem ao excesso do montante pago ou a pagar sobre o valor atribuível aos 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 utilizado 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.

*However, regarding Lusoponte buildings, the territorial rights of the Pans, TGI Friday's and Burger King brands and the concession rights of Marina Expo, Amoreiras Shopping Centre, Repsol station at the Segunda Circular, the Galp Service Station at Fogueteiro, the Portimão Marina, the A8-Torres Vedras's buildings, Galp's Airport Service Station, the Pizza Hut's Bocage buildings (Setúbal), the Pizza Hut's and Pasta Caffé's buildings in Cais de Gaia, the A5's and Modivas' service station' buildings, depreciation rates were in line with the length of their respective contracts, that is, 33, 10, 15, 20, 28, 6, 28, 16, 60, 20, 20, 14, 20, 12 and 28 years respectively.*

#### f) Brand names and patents

*Brand names and patents are stated at cost and amortized over the economic life of the corresponding asset or the duration of the patent or brand name - whichever is lowest.*

#### g) Premium paid for property occupation rights and goodwill arising on consolidation

*Goodwill arising on consolidation represents the excess of the amount paid or payable over the fair value of the identifiable net assets acquired. The initial net goodwill calculated on the introduction of consolidated financial statements and negative goodwill arising on the acquisition of affiliated and associated undertakings are disclosed under a separate heading under the Shareholders' Funds item.*

*Positive goodwill is included under intangible assets as a separate item and written off on a monthly straight-line basis, over a maximum period of 5 years, which is allowed to be extended if justified as long as it does not exceed the economic life, as stated in note 17.*

*Goodwill arising on the consolidation of Spred (which following the merger through absorption with Ibersol Restauração adopted the latter's name) was exempted from this procedure and fully amortized in the year of its acquisition. Whenever necessary, goodwill is calculated and depreciated on the first year, and its calculation is based on estimated values used at that time, being its ultimate value reached only in the following year of the acquisition of the subsidiary.*

#### h) Research and development costs

*Research and development costs pertaining to specific projects with a reasonable expectation of commercial success are capitalized when it is believed that the estimated future revenue will exceed the development costs already incurred or expected to be incurred and the respective production, distribution and administrative costs. These capitalized costs are amortized over a period of five years.*

#### i) Stocks

*Stocks are stated at the lower of cost and net realisable value. Cost is in the majority of cases calculated using the weighted average criteria and the following methods:*

##### Raw materials and goods for resale

*- Purchase cost including transport and handling.*

#### 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 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.

#### o) Conversão das demonstrações financeiras em moeda estrangeira

As diferenças de câmbio originadas pela conversão para euros das demonstrações financeiras de empresas subsidiárias expressas em moeda estrangeira foram incluídas no Capital Próprio na rubrica de "Outras Reservas". A conversão dos Activos, Passivos e Demonstração dos Resultados é efectuada pela aplicação da taxa de câmbio vigente à data do balanço.

#### j) Accounts receivable and payable in foreign currency

*Assets and liabilities denominated in foreign currency are converted into euro at the exchange rates ruling at the end of the financial year. All transactions are recorded based in the exchange rates ruling at their occurrence date.*

#### k) Minority shareholders' interests

*The amount of consolidated subsidiary companies' shareholders' equity attributable to shares or equity interests held by individuals or entities not associated with the companies included in the consolidation is carried in the consolidated balance sheet under the item "Minority shareholders' interests".*

#### l) Taxation

*Taxation on income for the year is calculated on the basis of net income for the year adjusted in accordance with the provisions of tax legislation, International Norm nr. 12 and Accounting Directive nr. 28, with each subsidiary being taxed separately. Deferred taxes arising from the differences between the subsidiaries' depreciation policies and those considered in the Group's statements and also deferred assets' taxes referring to existing fiscal registration on June 30<sup>th</sup> 2003 and which the Group considers to be recoverable were appropriately recorded, as further explained in note 38.*

#### m) Leasing

*Assets acquired under leasing contracts, as well as the corresponding liabilities, are reflected in the consolidated balance sheet in compliance with the requirements of Accounting Directive nr. 10.*

*Profit generated in lease-back operations are being deferred by the time referred in their contracts, in accordance with the requirements of Accounting Directive nr. 25.*

#### n) Provisions

*Provisions are constituted for the amounts effectively required to cover against estimated losses.*

#### o) Assets and liabilities denominated in foreign currencies

*Exchange differences arising on the conversion to euros of the financial statements of subsidiaries expressed in a foreign currency were included in Shareholders' Equity under the heading "Other Reserves". The conversion of Assets, Liabilities and the Income Statement is performed using the exchange rate prevailing on the Balance Sheet's date.*

## IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

### I - INFORMAÇÕES RELATIVAS ÀS EMPRESAS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO E A OUTRAS

#### NOTA 1. EMPRESAS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO

| FIRMA<br>Company                            | Sede Social<br>Registered Office | % de capital detido<br>% Capital held | Condições de inclusão<br>Condition of inclusion |
|---------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Iberusa – Hotelaria e Restauração, S.A.     | Porto                            | 100,00%                               | a)                                              |
| Ibersol – Restauração, S.A.                 | Porto                            | 100,00%                               | a)                                              |
| IBERSOL – S.G.P.S., S.A.                    | Porto                            | mãe/holding                           | 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)                                              |
| Inverpeninsular, S.A.                       | Pontevedra-Espanha               | 100,00%                               | a)                                              |
| Asurebi, SGPS, S.A.                         | Porto                            | 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, S.A.               | 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), nº 1, art.º 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 de 2003

#### NOTA 2. EMPRESAS EXCLUÍDAS DA CONSOLIDAÇÃO

| FIRMA<br>Company                 | Sede Social<br>Registered Office | % de capital detido<br>% Capital held | Motivo de exclusão<br>Exclusion motive |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| 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 art.º 4º do Decreto-Lei nº 238/91 (exclusão por imaterialidade);

- 1) Filial adquirida em 30 de Dezembro de 2003

### I - INFORMATION RELATING TO THE COMPANIES INCLUDED IN THE CONSOLIDATION AND TO OTHERS

#### NOTE 1. COMPANIES INCLUDED IN THE CONSOLIDATION

a) Art.1 (1) of Decree-Law 238/91(majority of voting rights)

- 1) Subsidiary that in August 31<sup>st</sup> 2003 was integrated by mergin by Iberusa Hotelaria e Restauração, S.A..
- 2) Subsidiary that in August 31<sup>st</sup> 2003 was integrated by mergin by Ibersande Restauração, S.A..
- 3) Subsidiary incorporated on December 31<sup>st</sup> 2001, excluded in 2002 by immateriality.
- 4) Subsidiary acquired on October 2002, excluded in 2002 by immateriality.
- 5) Subsidiary acquired on June 11<sup>th</sup> 2003.

#### NOTE 2. COMPANIES EXCLUDED FROM CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

b) Art. 4 (1) of Decree-Law 238/91 (exclusion by immateriality)

- 1) Subsidiary acquired on December 30<sup>th</sup> 2003

#### NOTA 6. EMPRESAS PARTICIPADAS

| FIRMA<br>Company              | Sede Social<br>Registered Office | % de capital detido<br>% Capital held |
|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Change Partners I, SGPS, S.A. | Porto                            | 3,08%                                 |

#### NOTE 6. OTHER RELATED UNDERTAKINGS

#### 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:

#### NOTE 7. EMPLOYEE INFORMATION

The average number of employees of the companies included in the consolidated financial statements was:

|                                             |       |
|---------------------------------------------|-------|
| Quadros/Directores and Managers             | 374   |
| Técnicos/Technical                          | 111   |
| Pessoal Administrativo/Administrative Staff | 113   |
| Directos/Operational                        | 3.946 |
| TOTAL                                       | 4.544 |

## II - INFORMAÇÕES RELATIVAS AOS PROCEDIMENTOS DE CONSOLIDAÇÃO

## NOTA 10. DIFERENÇAS DE CONSOLIDAÇÃO

|                             | 2003       | 2002       | Varição |
|-----------------------------|------------|------------|---------|
| a) Descriminação/Break down |            |            |         |
| POSITIVAS/Positive          | 14.402.987 | 13.670.378 | 732.609 |
| NEGATIVAS/Negative          | 134.100    | 133.913    | 187     |

A diferença da consolidação na compra de Ibersol Restauração, S.A., em 1995, que ascendeu a 10.273.840 euros 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) O Método de cálculo

Ver Nota 0 (g).

c) Identificação dos principais valores:

| Diferenças positivas/Positive Differences:        | Saldo<br>Balance | Aumentos<br>Increases | Diminuições<br>Reductions | Vida útil<br>Usefull life |
|---------------------------------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1) IBERSOL – Restauração, S.A.                    | 730.115          |                       |                           | 5                         |
| IBERUSA – Hotelaria e Restauração, S.A.           | 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 da 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

É 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 associada 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 Hutt Setúbal) e que é de 14 anos.

## II - INFORMATION ON THE CONSOLIDATION PROCEDURES ADOPTED

## NOTE 10. GOODWILL ARISING ON CONSOLIDATION

Euro

Goodwill occurred with Ibersol Restauração, S.A.'s purchase, in 1995, rose up to € 10.273.840 was fully depreciated in its acquisition year.

Positive goodwill was originated with the purchase of Ferro & Ferro Lda (€205.621)

The variation of positive goodwill is completely explained in c) paragraph's board

b) Calculation Method

See Note 0 (g).

c) Main figures:

Euro

1) fully depreciated

2) Goodwill originated from Restmon's acquisition is not definite because the quotation acquisition's final price is not fully determined.

## NOTE 17. GOODWILL ARISING ON CONSOLIDATION - EXTENSIONS OF THE WRITE-OFF PERIOD

It is the Board of Directors' understanding that the full payback of the investment in the acquisition of companies is associated with the return to be obtained on their assets. Hence, depending upon the useful life of the assets at stake, their appropriate write-off period, obtained by applying a monthly calculation to the straight-line method, is as follows:

- Goodwill arising on consolidation related to the acquisition date of Maestro will be recovered within the period of the concession which is 15 years long.

- Goodwill arising on consolidation related to the acquisition date of Ferro & Ferro will be recovered in the concession period of the outlet (Pizza Hut Setúbal) which is 14 years.

- 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 incorporam activos para a exploração de novas unidades serão recuperadas em 10 anos.
- A diferença de consolidação positiva apurada na aquisição da Iber King, que irá explorar a Marca Burger King, será recuperada no período do contrato de franquia da Marca, 20 anos.
- As restantes, com activos não afectos a marcas ou a unidades, são amortizadas em 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:

|                                      | Euro      |
|--------------------------------------|-----------|
| Garantias prestadas/Given guarantees | 73.887    |
| Garantias bancárias/Bank guarantees  | 2.514.364 |

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

#### V – INFORMAÇÕES RELATIVAS A POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

##### NOTA 23. CRITÉRIOS DE VALORIMETRIA

Ver Nota 0.

##### NOTA 24. COTAÇÕES UTILIZADAS PARA CONVERSÃO EM EUROS

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

|             | 2003   | 2002   |
|-------------|--------|--------|
| Libra/Pound | 1,4188 | 1,5373 |

#### VI – INFORMAÇÕES RELATIVAS A DETERMINADAS RUBRICAS

##### 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 RUBRICAS DO ACTIVO IMOBILIZADO

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

- Goodwill arising on consolidation related to the acquisition of Iberusa which at the acquisition date explored own brands in development or restructuring will be recovered in 20 years. The same period is used for the goodwill arising in the recent acquisitions of Vidisco which explores the own brand Pizza Móvil and of Restmon that manages Cantina Mariachi brand for Portugal.
- Goodwill arising on consolidation regarding the acquisition of Santo Amaro Café and Novo Moderno - incorporating assets whose aim is the exploration of new units - will be recovered in 10 years.
- Goodwill arising on consolidation of Iber King - which explores the Burger King brand - will be fully accounted for by the end of the franchise agreement (20 years).
- All the remaining companies, whose assets are not assigned to either brands or units, will be written off over a 5 year period.

#### IV - INFORMATION IN RELATION TO FINANCIAL COMMITMENTS

##### NOTE 22. RESPONSABILITIES FOR GUARANTEES GIVEN

At December 31<sup>st</sup>, 2003 the responsibilities for guarantees given by the companies included in the consolidation consisting mainly of bank guarantees rendered for their own account given and were as follows:

|                                      | Euro      |
|--------------------------------------|-----------|
| Garantias prestadas/Given guarantees | 73.887    |
| Garantias bancárias/Bank guarantees  | 2.514.364 |

In Vidisco there are mortgages to cover bank loan guarantees amounting to 347.828 euro.

#### V – INFORMATION REGARDING ACCOUNTING POLICIES

##### NOTE 23. VALUATION METHODS

See Note 0 - Principal Accounting Policies.

##### NOTA 24. EXCHANGE RATES USED TO CONVERT TO EURO

The exchange rates used to convert the consolidated financial statements of foreign related undertakings to Euro were:

|             | 2003   | 2002   |
|-------------|--------|--------|
| Libra/Pound | 1,4188 | 1,5373 |

#### VI – OTHER INFORMATION ON SPECIFIC ITEMS

##### NOTE 25. START-UP, RESEARCH AND DEVELOPMENT COSTS

The most significant amounts included under start-up and Development costs refer to costs incurred with the opening of the Restaurants. They include opening royalties, the costs incurred to use the units, projects, marketing, training and recruitment of staff and other pre-opening costs.

##### NOTE 27. DETAILS OF FIXED ASSETS

Movements in consolidated fixed assets and in depreciations and provisions during the year, can be summarized as follows:

**ACTIVO BRUTO**  
**GROSS ASSETS****Euro**

| RUBRICAS/ITEMS                                                                        | Saldo Inicial<br>Opening Balance | Aumentos a)<br>Expenditure | Alienações<br>Disposals | Transferências e<br>Abates/Transfers<br>and Adjustments | Saldo Final<br>Closing Balance |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Imobilizações incorpóreas/Intangible Assets:</b>                                   |                                  |                            |                         |                                                         |                                |
| Despesas de instalação/Start-up costs                                                 | 24.131.266                       | 1.301.985                  | 220.228                 | 258.632                                                 | 25.471.655                     |
| Desp. de Invest. e de desenvolvimento/Research and Development costs                  | 446.072                          | 36.060                     |                         | 495                                                     | 482.627                        |
| Propriedade industrial e outros direitos/Patents and similar rights                   | 3.755.154                        | 498.646                    |                         | 108.665                                                 | 4.362.465                      |
| Trespases/Premiums paid for property occupation rights                                | 1.174.303                        | 12.742                     |                         |                                                         | 1.187.045                      |
| Imobilizações em curso/In progress                                                    | 182.249                          | 393.317                    |                         | -452.415                                                | 123.151                        |
| Diferenças de consolidação/Goodwill arising on consolidation                          | 13.670.378                       | 732.609                    | 0                       | 0                                                       | 14.402.987                     |
|                                                                                       | 43.359.422                       | 2.975.359                  | 220.228                 | -84.623                                                 | 46.029.930                     |
| <b>Imobilizações Corpóreas/Tangible Assets:</b>                                       |                                  |                            |                         |                                                         |                                |
| Terrenos e recursos naturais/Land                                                     | 117.432                          |                            |                         |                                                         | 117.432                        |
| Edifícios e outras construções/Buildings                                              | 40.100.848                       | 6.471.082                  | 1.016.928               | 4.017.463                                               | 49.572.465                     |
| Equipamento básico/Plant and machinery                                                | 22.185.744                       | 3.446.107                  | 816.746                 | 1.016.763                                               | 25.831.868                     |
| Equipamento de transporte/Vehicles                                                    | 543.707                          | 98.239                     | 222.002                 | -647                                                    | 419.297                        |
| Ferramentas e utensílios/Tools                                                        | 2.539.294                        | 220.084                    | 57.147                  | 35.711                                                  | 2.737.942                      |
| Equipamento administrativo/Fixtures and fittings                                      | 7.148.067                        | 982.001                    | 164.916                 | -7.626                                                  | 7.957.526                      |
| Taras e vasilhame/Returnable packaging                                                | 0                                |                            |                         |                                                         | 0                              |
| Outras imobilizações corpóreas/Others                                                 | 3.944.718                        | 825.988                    | 95.286                  | 66.237                                                  | 4.741.657                      |
| Imobilizações em curso/In constructions                                               | 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>b) Investimentos financeiros/Investments:</b>                                      |                                  |                            |                         |                                                         |                                |
| Partes de capital em emp. Grupo/Shares in related (including associated) undertakings | 222.460                          | 220.804                    |                         | -145.241                                                | 298.023                        |
| Empréstimo a empresas do Grupo/Loans to related (including associated) undertakings   | 427.438                          |                            |                         | -427.438                                                | 0                              |
| Partes de capital em empresas participadas/Shares in other undertakings               | 364.571                          | 13.556                     |                         |                                                         | 378.127                        |
| c) Adiantamentos com investimentos Financeiros/Advances                               | 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, 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.

a) It includes the assets held by the companies that have been acquired during the year which sum up to €591.671 – Iberaki €453.022, Ferro & Ferro €136.864, IberGourmet € 1.785.

b) The movements occurred in the financial investment account, summing up to €646.875 correspond to the consolidation of shares in related undertakings and existing loans in the beginning of the year with the subsidiaries included in the perimeter, in 2003 (Ferro & Ferro and Iberaki).

c) Payment in advance sums up to €3.018.626, following an agreement regarding the purchase of a company that operates several restaurants in Spain.

## AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES

| RUBRICAS/ITEMS                                                          | DEPRECIATIONS AND PROVISIONS     |                               |                                  | Euro                           |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
|                                                                         | Saldo Inicial<br>Opening Balance | Reforço<br>Change in the Year | Regularizações a)<br>Adjustments | Saldo Final<br>Closing Balance |
| <b>Imobilizações incorpóreas/Intangible Assets:</b>                     |                                  |                               |                                  |                                |
| Despesas de instalação/Start-up costs                                   | 19.421.970                       | 2.157.526                     | -252.173                         | 21.327.323                     |
| Desp. de Invest. e de desenvolvimento/Research and Development costs    | 272.495                          | 65.132                        | 96                               | 337.723                        |
| Propriedade industrial e outros direitos/Patents and similar rights     | 1.538.997                        | 305.612                       | -737                             | 1.843.872                      |
| Trespases/Premiums paid for property occupation rights                  | 343.514                          | 33.125                        |                                  | 376.639                        |
| Diferenças de consolidação/Goodwill arising on consolidation            | 3.517.682                        | 937.247                       |                                  | 4.454.929                      |
|                                                                         | 25.094.658                       | 3.498.642                     | -252.814                         | 28.340.486                     |
| <b>Imobilizações corpóreas/Tangible Assets:</b>                         |                                  |                               |                                  |                                |
| Edifícios e outras construções/Buildings                                | 4.331.158                        | 1.034.653                     | -166.847                         | 5.198.964                      |
| Equipamento básico/Plant and machinery                                  | 9.474.728                        | 2.257.636                     | -354.194                         | 11.378.170                     |
| Equipamento de transporte/Vehicles                                      | 389.166                          | 82.900                        | -204.565                         | 267.501                        |
| Ferramentas e utensílios/Tools                                          | 1.871.323                        | 325.610                       | -45.198                          | 2.151.735                      |
| Equipamento administrativo/Fixtures and fittings                        | 2.778.274                        | 738.471                       | -76.814                          | 3.439.931                      |
| Outras imobilizações corpóreas/Others                                   | 2.215.561                        | 623.233                       | -51.041                          | 2.787.753                      |
|                                                                         | 21.060.210                       | 5.062.503                     | -898.658                         | 25.224.054                     |
| <b>Investimentos financeiros/Investments:</b>                           |                                  |                               |                                  |                                |
| Partes de capital em empresas participadas/Shares in other undertakings | 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.

a) includes the accumulated amortizations of the companies assets that entered the consolidation perimeter and summed €147.409, matching to Iberaki € 22.692, to Ferro & Ferro €123.867 and IberGourmet € 850.

## NOTA 33. DÍVIDAS A TERCEIROS VENCÍVEIS A MAIS DE CINCO ANOS

O montante das dívidas a terceiros apresentado no balanço consolidado e que vence para além de cinco anos é de 327.426 euros.

## NOTE 33. AMOUNTS OWING REPAYABLE AFTER MORE THAN 5 YEARS

The consolidated balance sheet includes € 327.426 of amounts owing repayable after more than 5 years.

## 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:

## NOTE 36. TURNOVER ANALYSIS BY ACTIVITY AND MARKET

The turnover analysis by activity and market can be summarized as follows:

|                                         | Euro                           |                                   |
|-----------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
|                                         | Mercado Interno<br>Home Market | Mercado Externo<br>Foreign Market |
| Restauração/Restaurants                 | 108.575.729                    | 13.563.752                        |
| Distribuição/Distribution               | 2.707.682                      | 2.721.928                         |
| Prestação de serviços/Services rendered | 346.898                        | 587.162                           |
| Total                                   | 111.630.309                    | 16.872.842                        |

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.

Accounting Standard nr. 27 determines that a segment report should be presented. Conscious that all the above activities' categories are related to the Group's main activity – catering – we therefore present the information divided by both geographical markets where the Group operates: Portugal and Spain.

| <b>Demonstração Resultados por segmento geográfico</b><br><i>Profit and Loss Statement by Geographical Market</i> | <b>PORTUGAL</b> | <b>ESPANHA</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| <b>VOLUME NEGÓCIOS/TURNOVER</b>                                                                                   | 111.616.092     | 16.887.059     |
| Outras Receitas/Other income                                                                                      | 2.311.905       | 274.448        |
| CEVMC/Cost of goods sold and materials consumed                                                                   | 26.798.852      | 4.782.263      |
| Custos com Pessoal/Staff costs                                                                                    | 31.246.784      | 5.797.435      |
| FSE+Impostos/External supplies + Taxes                                                                            | 37.729.326      | 5.039.663      |
| <b>Ebitda/Ebitda</b>                                                                                              | 18.153.035      | 1.542.146      |
| Amortizações/Provisões/Depreciation/Provisions                                                                    | 8.033.706       | 584.639        |
| Resultado operacional/Operating results                                                                           | 10.119.329      | 957.507        |
| Resultado financeiro/Financial results                                                                            | -1.160.419      | -74.408        |
| Resultado extraordinário/Extraordinary results                                                                    | -312.279        | 86.726         |
| Imposto sobre rendimento/Income taxes                                                                             | 2.855.689       | 124.395        |
| <b>Resultado líquido antes int. minoritários/Net profit</b>                                                       | 5.790.942       | 845.430        |

| <b>Balanço por segmento geográfico/Balance Sheet by Geographical Market</b> | <b>PORTUGAL</b> | <b>ESPANHA</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| Imobilizado Bruto/Fixed assets                                              | 129.948.926     | 9.080.259      |
| Amortizações acumuladas/Accumulated depreciation                            | -49.799.919     | -3.406.803     |
| Activo Circulante/Current assets                                            | 14.704.538      | 2.532.771      |
| Acréscimo e diferimentos/Accruals and deferrals                             | 5.877.538       | 1.658.811      |
| <b>TOTAL ACTIVO/TOTAL ASSETS</b>                                            | 100.731.083     | 9.865.037      |
| CAPITAIS PRÓPRIOS/SHAREHOLDERS' FUNDS                                       | 36.691.741      | 1.421.620      |
| Provisões Riscos e Encargos/Provision for liabilities and costs             |                 |                |
| Passivo MLP/Medium and long-term liabilities                                | 853.965         | 538.202        |
| Passivo CP/Short term-liabilities                                           | 20.231.527      | 3.562.956      |
| Acréscimo e diferimentos/Accruals and deferrals                             | 28.103.945      | 4.001.182      |
|                                                                             | 14.849.906      | 341.077        |
| <b>TOTAL PASSIVO/TOTAL LIABILITIES</b>                                      |                 |                |
|                                                                             | 64.039.343      | 8.443.417      |
| <b>INVESTIMENTO TÉCNICO LÍQUIDO/NET TECHNICAL INVESTMENT</b>                |                 |                |
|                                                                             | 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 rubrica de acréscimos de custos do balanço consolidado, resultante da aplicação da taxa de IRC (27,5%) à diferença entre as amortizações praticadas nas empresas e as praticadas no Grupo.

Devido à alteração da taxa de Impostos de 33% para 27,5%, foram recalculados os valores de anos anteriores tendo resultado uma redução no montante de 774.316 euros. O valor correspondente foi registado na rubrica de "Imposto diferido" do exercício.

O valor acumulado de impostos diferidos, à data de 31 de Dezembro de 2003, é de 5.200.477 euros, conforme expresso em conta específica do Passivo.

**NOTE 38. DEFERRED TAXATION****1. Liabilities' Deferred Taxes**

Liabilities' deferred taxes of € 1.016.896 were accounted for in 2003 and are disclosed Accruals and Deferrals in the Consolidated Balance Sheet and Consolidated Profit & Loss Account, arising from the application of Income Tax Rate of 27,5% over the difference between depreciation calculated in the companies and those used by the Group.

Changes in the IRC tax rate from 33% to 27,5%, implied the recalculation of the deferred taxation and its reduction, by € 774.316. The correspondent value was recorded under the IRC account.

The accumulated deferred taxation in December 31<sup>st</sup> 2003, amounts to €5.200.477, as expressed by the correspondent Liabilities' specific account.

**2. Impostos diferidos activos**

Dando cumprimento ao estabelecido na Norma Internacional de Contabilidade nº 12 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 de reportes, a 31 de Dezembro de 2003, ascendem a 18.636.138 euros e os impostos correspondentes calculados à taxa de 27,5% (Portugal) e 35% (Espanha) ascendem a 4.879.629 euros e estão relevados no Balanço na Rubrica do Activo – Impostos diferidos.

A variação dos impostos diferidos activos no exercício atingiram o montante de 1.471.870 euros e foram incluídos na rubrica imposto diferido da Demonstração de Resultados.

Esta variação teve as seguintes origens:

|                                                                                                             |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Efeito da alteração da taxa de IRC em Portugal/ <i>Change in the corporate income tax rate</i>              | 919.838  |
| Utilização de impostos reconhecidos em anos anteriores/ <i>Utilization of fiscal losses carried forward</i> | 814.224  |
| Reconhecimento de reportes gerados no exercício/ <i>Recognition of current year fiscal losses</i>           | -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 o rendimento corrente (empresa-mãe e filiais)/ <i>Net operating income tax (group and subsidiaries)</i>                            | 1.250.409 | 1.496.251  |
| Imposto diferido (activo) de prejuízos fiscais / <i>Deferred assets' taxes from tax loss</i>                                                     | 552.033   | -2.690.681 |
| Imposto diferido (passivo) amortizações do Grupo/ <i>Deferred liabilities' tax from group's depreciations</i>                                    | 1.032.121 | 1.159.264  |
| Ajuste do imposto diferido activo de anos anteriores (alteração taxa)/ <i>Previous years' deferred tax adjustment (rate change)</i>              | 919.838   |            |
| Ajuste do imposto diferido passivo de anos anteriores (alteração taxa)/ <i>Previous year's deferred tax (liability) adjustment (rate change)</i> | -774.316  | -232.859   |
| Imposto sobre o rendimento do exercício/ <i>Corporate Income Tax</i>                                                                             | 2.980.084 | -268.025   |

**NOTA 39. REMUNERAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS DA EMPRESA-MÃE**

|                                                      | 2003   |
|------------------------------------------------------|--------|
| Revisor Oficial de Contas/ <i>Statutory Auditors</i> | 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 global de 628.662 euros.

**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:

| RUBRICAS<br>ITEMS                                           | Custos Históricos (a)<br>Historical Costs | Reavaliações (a) (b)<br>Revaluations | Valores Contabilísticos Reavaliados (a)<br>Revaluated book value |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <i>Imobilizações corpóreas/Tangible Assets:</i>             |                                           |                                      |                                                                  |
| Edifícios e outras construções/ <i>Buildings</i>            | 44.328.816                                | 44.685                               | 44.373.501                                                       |
| Equipamento básico/ <i>Basic equipment</i>                  | 14.452.672                                | 1.027                                | 14.453.699                                                       |
| Equipamento de transporte/ <i>Motor vehicles</i>            | 151.796                                   |                                      | 151.796                                                          |
| Ferramentas e utensílios/ <i>Loose tools</i>                | 586.207                                   |                                      | 586.207                                                          |
| Equipamento administrativo/ <i>Administrative equipment</i> | 4.514.138                                 | 3.457                                | 4.517.595                                                        |
| Outras imobilizações corpóreas/ <i>Other tangibles</i>      | 1.953.904                                 |                                      | 1.953.904                                                        |
|                                                             | 65.987.532                                | 49.170                               | 66.036.702                                                       |

(a) Líquidos de amortizações. (b) Englobam as sucessivas reavaliações.

**2. Assets' Deferred Taxes**

In compliance to the Accounting International Norm nr. 12 and the Accounting Standard nr. 28 we determined, at the end of the financial year, the amount of fiscal losses carried forward in the Group's companies that hold a strong case for their recovery within fiscal report period, which in Portugal is 6 years long and in Spain 15 years long.

These report values, in December 31<sup>st</sup> 2003, rose up to € 18.636.138, and their correspondent taxes calculated at 27,5% rates in Portugal and 35% in Spain, rose up to € 4.879.629 and are recorded in the balance sheet under the Assets deferred taxes account.

The assets deferred taxes, calculated by the Group in this exercise at € 1.471.870, are recorded in the convenient account in the Income sheet.

This variation had the following causes:

**3. Corporate Income Tax**

The corporate income tax is a result of the aforementioned aspects:

**NOTE 39. REMUNERATION OF THE MEMBERS OF THE STATUTORY BODIES OF THE HOLDING COMPANY**

|  | 2003   |
|--|--------|
|  | 24.400 |

The Board of Directors is remunerated by IES-SGPS, which has signed rendering service contracts with Ibersol SGPS for 2003 in a total value of € 628.662.

**NOTE 41. REVALUATION OF TANGIBLE FIXED ASSETS**

The tangible fixed assets belonging to the various companies included in the consolidation were revalued in previous years in accordance with the Decree-Law nrs. 430/78, of 27<sup>th</sup> December, 219/82, of 2<sup>nd</sup> June, 278/85, of 17<sup>th</sup> July, 118/86, of 27<sup>th</sup> May, 111/88, of 2<sup>nd</sup> April, 49/91, of 25<sup>th</sup> January and 264/92 of 24<sup>th</sup> November.

**NOTE 42. REVALUATIONS**

The overall effect of the above fixed assets revaluations is as follows:

**Euro**

**NOTA 44. DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS  
FINANCEIROS****NOTE 44. ANALYSIS OF NET FINANCIAL CHARGES**

|                                                                            | Euro       |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                                                                            | 2003       | 2002       |
| <b>CUSTOS E PERDAS/CHARGES</b>                                             |            |            |
| Juros suportados/ <i>Interest payable</i>                                  | 1.404.869  | 1.513.125  |
| Diferenças de câmbio desfavoráveis/ <i>Foreign exchange losses</i>         | 92.125     | 58.832     |
| Descontos de pronto pagamento concedidos/ <i>Payment discounts granted</i> |            | 10.201     |
| Outros custos e perdas financeiros/ <i>Other financial charges</i>         | 49.137     | 75.067     |
| Resultados financeiros/ <i>Net financial changes</i>                       | -1.234.827 | -1.284.577 |
|                                                                            | 311.304    | 372.648    |
|                                                                            | Euro       |            |
|                                                                            | 2003       | 2002       |
| <b>PROVEITOS E GANHOS/INCOME</b>                                           |            |            |
| Juros obtidos/ <i>Interest income</i>                                      | 177.670    | 280.828    |
| Rendimentos particip. capital/ <i>Dividends received</i>                   |            |            |
| Diferenças de câmbio favoráveis/ <i>Exchange gains</i>                     | 103.202    | 53.462     |
| Descontos de pronto pagamento obtidos/ <i>Payment discounts received</i>   | 24.425     | 20.462     |
| Outros proveitos e ganhos financeiros/ <i>Other financial income</i>       | 6.007      | 17.896     |
|                                                                            | 311.304    | 372.648    |

**NOTA 45. DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS  
EXTRAORDINÁRIOS****NOTE 45. ANALYSIS OF EXTRAORDINARY ITEMS**

|                                                                                        | Euro     |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
|                                                                                        | 2003     | 2002      |
| <b>CUSTOS E PERDAS/CHARGES</b>                                                         |          |           |
| Donativos/ <i>Donations</i>                                                            | 2.465    | 10.089    |
| Perdas em existências/ <i>Abnormal stock losses</i>                                    |          |           |
| a) Perdas em imobilizações/ <i>Losses on the sale of fixed assets</i>                  | 657.240  | 629.410   |
| Multas e penalidades/ <i>Fines and penalties paid</i>                                  | 15.331   | 26.655    |
| Aumento de amortizações e provisões/ <i>Exceptional depreciation and provisions</i>    | 14.392   | 311.006   |
| Correcções relativas a exercícios anteriores/ <i>Charges relating to prior years</i>   | 275.198  | 182.529   |
| Outros custos e perdas extraordinários/ <i>Others</i>                                  | 212.100  | 256.703   |
| Resultados extraordinários/ <i>Net extraordinary gains</i>                             | -225.553 | -154.836  |
|                                                                                        | 951.173  | 1.261.556 |
|                                                                                        | Euro     |           |
|                                                                                        | 2003     | 2002      |
| <b>PROVEITOS E GANHOS/INCOME</b>                                                       |          |           |
| Restituição de impostos/ <i>Taxes Refunded</i>                                         |          | 4.925     |
| Recuperação de dívidas/ <i>Debt Recuperation</i>                                       |          | 10.275    |
| Ganhos em imobilizações/ <i>Gains on the Sale of Fixed Assets</i>                      | 108.175  | 79.555    |
| Reduções de amortizações e de provisões/ <i>Depreciations and provisions decreases</i> | 152.356  | 215.623   |
| Correcções relativas a exercícios anteriores/ <i>Gains relating to prior years</i>     | 121.425  | 331.464   |
| b) Outros proveitos e ganhos extraordinários/ <i>Others</i>                            | 569.217  | 619.714   |
|                                                                                        | 951.173  | 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, Ò Kilo Via Catarina e 2 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.

a) Losses arising from the write-offs of the assets not recoverable related to the units closed in 2003: Pizza Hut Praça Lisboa, Ò Kilo, Via Catarina and 2 Pizza Móvil units.

b) Includes income amounting to € 346.469 as a consequence of the specialization of profit arising from two lease-back operations and the excess in the Corporate Income Tax estimate of 2002, summing up to €105.713.

**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<br><i>Provisions</i>                                                              | Saldo Inicial<br><i>Opening Balance</i> | Aumento<br><i>Increase</i> | Redução<br><i>Decrease</i> | Saldo Final<br><i>Closing Balance</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Provisões para cobranças duvidosas/ <i>Provisions for doubtful debts</i>                 | 318.740                                 | 57.200                     | 9.653                      | 366.287                               |
| Provisões para depreciação de existências/ <i>Provisions for Stocks obsolescence</i>     | 74.981                                  |                            |                            | 74.981                                |
| a) Provisões para riscos e encargos/ <i>Provisions for other Risks and Charges</i>       | 1.449.947                               |                            | 57.780                     | 1.392.167                             |
| Provisões para investimentos financeiros/ <i>Provisions for Fixed Assets Investments</i> | 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.

**NOTE 46. ANALYSIS OF PROVISIONS AS OF DECEMBER 31<sup>st</sup> AND MOVEMENTS DURING THE YEAR**

The accumulated provisions at 31<sup>st</sup> December 2003 and movements during the year are as follows:

**Euro**

a) Provisions for Other Risks and Charges are meant to cover losses that may occur, with the likely closing of some units, and various contingencies in our sub affiliates.

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

|                                                         | <b>Euro</b> |
|---------------------------------------------------------|-------------|
| Edifícios e outras construções/ <i>Buildings</i>        | 925.947     |
| Equipamento básico/ <i>Plants and machinery</i>         | 4.361.576   |
| Equipamento de transporte/ <i>Vehicles</i>              | 0           |
| Ferramentas e utensílios/ <i>Tools</i>                  | 117.714     |
| Equipamento administrativo/ <i>Fixture and fittings</i> | 814.748     |
| Outras imobilizações corpóreas/ <i>Others</i>           | 783.378     |
|                                                         | 7.003.364   |

**NOTE 47. FINANCIAL LEASING AND LONG TERM RENTAL CONTRACTS****NOTA 50. OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA A COMPREENSÃO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA E DOS RESULTADOS CONSOLIDADOS****1) ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS****a) Acréscimos de proveitos/*Accrued income***

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores/*Includes:*

|                                                                                      | <b>Euro</b> |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|
|                                                                                      | 2003        | 2002    |
| Cooperação comercial/Rappel Fornecedores/ <i>Discounts receivable from Suppliers</i> | 451.300     | 755.284 |
| Contratos prestações serviços/ <i>Costs relating to contracts</i>                    | 48.073      | 37.410  |
| Outros/ <i>Others</i>                                                                | 186.110     | 111.610 |
|                                                                                      | 685.483     | 904.304 |

**NOTE 50. OTHER IMPORTANT INFORMATION FOR THE UNDERSTANDING OF THE CONSOLIDATED FINANCIAL POSITION AND RESULTS****1) ACCRUALS AND DEFERRALS****b) Custos diferidos/*Deferred Charges***

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores/*Includes:*

|                                                                                                            | <b>Euro</b> |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
|                                                                                                            | 2003        | 2002      |
| Rendas/ <i>Rents</i>                                                                                       | 1.166.079   | 987.984   |
| Material profissional, limpeza e marketing/ <i>Administrative, cleanliness and marketing materials</i>     | 194.591     | 166.861   |
| Contrato de prestação serviços plurianual/ <i>Costs relating to contracts extending over several years</i> | 578.786     | 77.579    |
| Outros custos/ <i>Other costs</i>                                                                          | 78.437      | 1.232.424 |
|                                                                                                            | 2.017.893   |           |

**c) Acréscimos de custos/Accruals**

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores:/This item includes:

**Euro**

|                                                  | 2003      | 2002      |
|--------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Remunerações a liquidar/Holiday pay and bonuses  | 3.583.022 | 3.359.474 |
| Rendas variáveis/Variable rents                  | 574.444   | 555.132   |
| Água/electricidade/gás/Water/electricity and gas | 142.400   | 135.200   |
| Custos marketing/Marketing costs                 | 22.500    | 52.000    |
| Serviços Consultadoria/Consultancy services      | 161.900   |           |
| Comissões/royalties/Royalties                    | 244.516   | 294.372   |
| Seguros/Insurance                                | 67.327    |           |
| Juros a liquidar/Interest payable                | 338.888   | 80.377    |
| Outros Custos/Others                             | 206.588   | 293.991   |
|                                                  | 5.341.585 | 4.770.546 |

**d) Proveitos diferidos/Deferred Income**

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores:/This item includes:

**Euro**

|                                                        | 2003      | 2002      |
|--------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Contratos com fornecedores/Contracts with Suppliers(1) | 3.534.883 | 595.250   |
| Direitos de franquias/Franchise rights                 | 159.190   | 136.423   |
| Resultado lease-back/Lease-back outcome                | 925.894   | 1.272.362 |
| Subsídio para investimento/Investment grants           | 23.314    | 34.087    |
| Outros/Others                                          | 5.640     | 8.058     |
|                                                        | 4.648.921 | 2.046.180 |

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

(1) This figure increases in December 31<sup>st</sup> 2003, due to the renewal of contracts ended in 2002.

**2) EMPRÉSTIMO MLP**

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

Em Setembro de 2003 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:

**2) BONDS**

At the end of the year the bond loan Pargeste/96 was redeemed, with the maturing of the 7<sup>th</sup> coupon.

In September of 2003, subsidiary Iberusa Hotelaria e Restauração, with Ibersol SGPS's guarantee, raised a medium/long term loan with the following terms:

|                          |                                                                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Montante/Amount          | €20.000.000                                                                                                                          |
| Período/Period           | 5 anos/5 years                                                                                                                       |
| Juros/Interests          | Semestrais com taxa fixa 5 anos/every semester for 5 years at a constant rate                                                        |
| Reembolsos/Reimbursement | Semestrais de €2.000.000 vencendo-se o primeiro em 16/3 de 2004 / €2.000.000 every semester, starting on March 16 <sup>th</sup> 2004 |

**3) FORNECEDORES DE IMOBILIZADO**

Em 31 de Dezembro de 2003 o Grupo tem contratos de locação financeira no montante de 7.003.364 euros que terminam até 2006.

O capital em dívida no valor de 4.428.091 euros está expresso nas rubricas de "Fornecedores de Imobilizado a médio e longo prazo" e "Fornecedores de Imobilizado a curto prazo" pelos montantes de 2.682.957 euros e 1.745.134 euros, respectivamente.

**3) FIXED ASSETS SUPPLIERS**

In December 31<sup>st</sup> 2003, the Group has financial leasing agreements signed amounting to €7.003.364, and lasting until 2006.

The outstanding debt, amounting to €4.428.091, is stated under the heading "Medium and Long Term Fixed Asset Suppliers" and "Short Term Fixed Assets Suppliers" for €2.682.957 and €1.745.134, respectively.

## 4) OUTROS CREDORES DE M.L.P.

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

## 4) OTHER CREDITORS - AMOUNTS FALLING DUE AFTER MORE THAN ONE YEAR

*This debt is fully accounted for by the acquisition of Maestro, S.A., associated with the Pizza Hut Foz establishment's concession which will be paid by semesters until 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:

## 5) OTHER DEBTORS - AMOUNTS FALLING DUE WITHIN ONE YEAR

*The main contributors for this account, amounting to €4.345.128 by the 31<sup>st</sup> December 2003, are:*

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Créditos por alienação de imobilizado/ <i>Tangible assets alienation credits</i>                      | 2.062.242 |
| Cauções prestadas em dinheiro/ <i>Money Sureties</i>                                                  | 580.249   |
| SalDOS a cobrar de pagamentos por cartão ou tickets/ <i>Payments to be charged by card or tickets</i> | 214.614   |
| Fundos de formação financiada a receber/ <i>Financed Training funds to be received</i>                | 60.343    |
| Débitos a fornecedores/ <i>Debts to suppliers</i>                                                     | 973.083   |

## 6) OUTRAS APLICAÇÕES DE TESOURARIA

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

## 6) OTHER FINANCIAL INVESTMENTS

*This account mainly corresponds to short term banking investments redeemed in January.*

## 7) SECTOR PÚBLICO ESTATAL

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

## 7) STATE'S PUBLIC SECTOR

*On 31<sup>st</sup> December this State's account results from:*

|                                                                    | SalDOS Activos/ <i>Debt balance</i> | SalDOS Passivos/ <i>Credit balance</i> |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|
| IRC/ <i>IRC</i>                                                    | 109.743                             | 350.969                                |
| Retenções Imposto sobre o rendimento/ <i>Income Tax retentions</i> |                                     | 371.710                                |
| IVA/ <i>VAT</i>                                                    | 2.751.090                           | 361.629                                |
| Contribuições Segurança Social/ <i>Social security payments</i>    |                                     | 1.174.171                              |
| Outras/ <i>Others</i>                                              | 27.331                              | 0                                      |
|                                                                    | 2.888.164                           | 2.258.479                              |

## 8) PROVEITOS SUPLEMENTARES

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

## 8) SUPPLEMENTARY INCOMES

*This caption of the income statement mainly includes revenue relating to suppliers cost-sharing of marketing expenses.*

## O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

## THE BOARD OF DIRECTORS

António Carlos Vaz Pinto de Sousa  
António Alberto Guerra Leal Teixeira  
Juan Carlos Vázquez-Dodero

# Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa de 2003

## Consolidated Cash Flow Statement for the Year 2003

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

|                                                                                                                         | 2003               | 2002               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>ATIVIDADES OPERACIONAIS/OPERATING ACTIVITIES</b>                                                                     |                    |                    |
| Recebimento de clientes/ <i>Cash receipts from trade debtors</i>                                                        | 127.953.125        | 116.668.967        |
| Pagamento a fornecedores/ <i>Cash paid to trade creditors</i>                                                           | 73.198.276         | 62.093.325         |
| Pagamento ao pessoal/ <i>Cash paid to employees</i>                                                                     | 29.650.084         | 27.869.863         |
| Fluxo gerado pelas operações/ <i>Cash flow generated by operations</i>                                                  | 25.104.765         | 26.705.780         |
| Pagamento/recebimento imposto s/rendimentos/ <i>Income taxes paid / received</i>                                        | 1.322.622          | 427.165            |
| Outros recebim./pagam. relativos às operações/ <i>Other cash receipts and payments relating to operating activities</i> | -4.822.751         | -8.625.040         |
| Fluxo gerado antes rubricas extraordinárias/ <i>Cash flow generated before extraordinary items</i>                      | 18.959.392         | 17.653.575         |
| Recebimentos relacionados c/ rubricas extraordinárias/ <i>Cash receipts relating to extraordinary items</i>             | 196.045            | 514.399            |
| Pagamentos relacionados c/ rubricas extraordinárias/ <i>Cash payments relating to extraordinary items</i>               | 400.025            | 211.349            |
| <b>Fluxo actividades operacionais (1)/<i>Net cash flow from operating activities (1)</i></b>                            | <b>18.755.412</b>  | <b>17.956.625</b>  |
| <b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO/INVESTMENTS ACTIVITIES</b>                                                                |                    |                    |
| Recebimentos provenientes de/ <i>Cash receipts arising from:</i>                                                        |                    |                    |
| Investimentos financeiros/ <i>Fixed assets investments</i>                                                              | 6.176.046          | 818.656            |
| Imobilizações corpóreas/ <i>Tangible fixed assets</i>                                                                   | 673.915            | 264.268            |
| Imobilizações incorpóreas/ <i>Intangible fixed assets</i>                                                               | 78.829             | 211.919            |
| Juros e proveitos similares/ <i>Interests and similar incomes</i>                                                       | 256.655            | 464.036            |
| Pagamentos respeitantes a/ <i>Cash payments arising from:</i>                                                           |                    |                    |
| Investimentos financeiros/ <i>Fixed assets investments</i>                                                              | 4.562.890          | 3.658.315          |
| Imobilizações corpóreas/ <i>Tangible fixed assets</i>                                                                   | 13.743.801         | 10.947.642         |
| Imobilizações incorpóreas/ <i>Intangible fixed assets</i>                                                               | 2.368.250          | 1.138.295          |
| Outros/ <i>Others</i>                                                                                                   |                    |                    |
| <b>Fluxo das actividades investimento (2)/<i>Net cash used in investment activities (2)</i></b>                         | <b>-13.489.496</b> | <b>-13.985.373</b> |
| <b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO/FINANCING ACTIVITIES</b>                                                                 |                    |                    |
| Recebimentos provenientes de/ <i>Cash receipts arising from:</i>                                                        |                    |                    |
| Contratos de locação financeira celebrados/ <i>Leasing contracts</i>                                                    | 898.178            | 3.612.989          |
| Pagamento respeitantes a/ <i>Payments relating to:</i>                                                                  |                    |                    |
| Amortização de contratos locação financ./ <i>Capital amortization of leasing contracts</i>                              | 3.147.822          | 1.035.144          |
| Juros e custos similares/ <i>Interests and similar charges</i>                                                          | 1.291.391          | 1.636.358          |
| Dividendos pagos/ <i>Dividends</i>                                                                                      | 1.055.930          | 1.091.533          |
| Aquisição de acções próprias/ <i>Purchase of own shares</i>                                                             | 4.608              | 1.888.702          |
| Variação de empréstimos obtidos/ <i>Change in loans obtained</i>                                                        | 6.179.418          | -4.521.322         |
| <b>Fluxo das actividades financiamento (3)/<i>Net cash used in financing activities (3)</i></b>                         | <b>1.577.845</b>   | <b>-6.560.070</b>  |
| <b>Variação de caixa e seus equivalentes/<i>Net Increase in cash and cash equivalents</i></b>                           | <b>6.843.761</b>   | <b>-2.588.818</b>  |
| Efeitos das diferenças de câmbio/ <i>Effect of foreign exchange rates</i>                                               | -31                | -240               |
| Caixa e seus equivalentes no início do período/ <i>Cash and cash equivalents at the begining of the period</i>          | -6.113.363         | -3.165.852         |
| Efeitos de variação do perímetro/ <i>Effects of perimeter changes</i>                                                   | 34.729             | -358.453           |
| Caixa e seus equivalentes no fim do período/ <i>Cash and cash equivalents at the end of the period</i>                  | 765.096            | -6.113.363         |
| Variação de caixa e equivalentes de caixa/ <i>Change in cash and cash equivalents</i>                                   | 6.843.761          | -2.588.818         |

# Anexo à Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa

## Notes to the Consolidated Cash Flow Statement

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

### 1 – Aquisição ou alienação de filiais e outras actividades empresariais

a) e b)

Filial/Subsidiary

a) Iberaki Restauração, S.A.  
a) Ferro & Ferro, Lda.  
Ibergourmet Produtos Alimentares, S.A.

a) Aquiridas em 2002 mas com entrada no perímetro em 2003.

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

### 1 – Acquisition or sale of subsidiaries and other activities

a) and b)

Aquisições/Acquisitions

Preço  
Price

Valor pago  
Amount Paid

Alienações/Disposals

Preço  
Price

Valor recebido  
Amount Received

a) Acquired in 2002, but entered the perimeter in 2003.

c) Cash and Cash equivalents held by subsidiaries acquired or sold.

Euro

Euro

Filial/Subsidiary

Caixa e equivalentes de caixa adquiridas  
Cash (Acquired)

Caixa e equivalentes de caixa alienadas  
Cash (Sold)

Iberaki Restauração, S.A.  
Ferro & Ferro, Lda  
Ibergourmet Produtos Alimentares, S.A.

24.285  
10.323  
121

Os valores mencionados das empresas adquiridas deduzido do valor das empresas alienadas estão relevados na Demonstração de Fluxos de Caixa na rubrica "Efeitos de variação do perímetro".

The aforementioned amounts increase the opening balance of the year and are identified in "effects of perimeter changes"

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

d) Amounts of other Assets and Liabilities acquired or sold.

Euro

Rubrica/Item

Iberaki  
adquiridos  
/acquired

Ferro & Ferro  
adquiridos  
/acquired

Ibergourmet  
adquiridos  
/acquired

Imobilizações/Fixed Assets

430.330

12.997

935

Existências/Stock

4.060

34.183

Dívidas a receber/Receivables

104.210

1.949

7.799.321

Dívidas a pagar/Payables

223.068

34.367

7.755.155

### 2 – Discriminação dos componentes de caixa e seus equivalentes

### 2 – Details of cash and cash equivalents components

Euros

Numerário/Cash

2003

2002

Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis/Bank deposits

314.083

221.416

Equivalentes a caixa/Cash equivalents

-1.249.389

-7.975.058

**Caixa e seus equivalentes/Cash and Cash Equivalents**

1.700.402

1.640.279

Dívidas e instituições de crédito/Debts to banks

**765.096**

**-6.113.363**

Disponibilidades constantes do balanço/Total balance sheet cash

2.740.355

10.182.166

3.505.451

4.068.803

### 3 – Informações respeitantes a operações não monetárias

Não aplicável.

### 3 – Information related to non cash financial transactions

Not Applicable.

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

Não aplicável.

### 4 – Breakdown of cash flow by sectors and geographic zones

Not Applicable.

### 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".

### 5 – Other Information

In order to allow comparisons between both years hereby state that, in 2002, payments to specialized labour, summing up to €5.481.636, were recorded in the account "Other Payments relating to Operations" and in 2003, payments of the same sort were recorded in "Payments to Suppliers".

# Certificação Legal das Contas em Relatório de Auditoria

## Statutory Auditor's Report and Consolidated Financial Statements

### 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., S.A., as quais compreendem o Balanço em 31 de Dezembro de 2003 (que evidencia um total de 114.135.575 euros, um total de interesses minoritários de 1.433.134 euros e um total de capital próprio de 41.011.207 euros, incluindo um resultado líquido de 6.071.962 euros), as Demonstrações consolidadas dos resultados, por naturezas e por funções, e a Demonstração consolidada dos fluxos de caixa do exercício findo naquela data, e os correspondentes Anexos.

### 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.

### 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 das 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.

### INTRODUCTION

1. In terms of applicable legislation we submit herewith the Statutory Auditor's Report and Consolidated Financial Statements of Ibersol, SGPS, S.A., comprising the Balance Sheet at December 31<sup>st</sup> 2003 (which reflects a balance sheet total of € 114.135.575, a total of minority Interests of € 1.433.134 and a total capital of € 41.011.207 including a net income for the year of € 6.071.962), the Income Statement and the Cash Flow Statement for the year then ended, and the respective Notes.

### Responsibilities

2. The company's board of Directors is responsible for (i) the preparation of the Director Report and the Financial Statements for the year which presents a true and fair view of the company's status; (ii) the preparation of the financial historical information according to the accounting principles generally accepted in Portugal within the principles of sufficiency, accuracy, objectivity and current content as required by the securities market code; (iii) the adoption of appropriate accounting policies and criteria; (iv) the maintenance of a proper system of internal control and; (v) the disclosure of any relevant fact which may have influenced the activity financial position or results.

3. Our responsibility is to verify the financial information contained in the above-mentioned annual financial statements, namely with regard to the principles of sufficiency, accuracy, objectivity and current content, as required by the securities market code, with the object of expressing a professional and independent opinion based on our examination of this information.

### Scope

4. Our audit was conducted in accordance with the Technical Standards and Recommendations issued by the Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (The Portuguese Institute of Statutory Auditors), which require that we plan and perform audit in such a manner as to obtain an acceptable level of assurance that the financial statements do not contain material misstatements. To this end, our audit included: (i) verification on a test basis of the evidence supporting the amount and disclosures appearing on the financial statements and an assessment of the reasonableness of estimates, based on judgements and criteria defined by the Board of Directors, used in the preparation of the Financial Statements; (ii) verification of consolidation procedures; (iii) an evaluation of the appropriateness of the accounting policies adopted and their disclosure, taking into account the circumstances; (iv) a verification of the applicability of the going concern principle; (v) evaluation of the adequacy of the Financial Statements; (vi) evaluation of the financial information within the principles of sufficiency, accuracy, objectivity and current content.

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.

#### **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., S.A. em 31 de Dezembro de 2003, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos consolidados de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal e a informação nelas constante é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

Porto, 29 de Março de 2004

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

Representada por/*Represented by:*

Herminio António Paulos Afonso

5. *Our audit also covered the director's report and included verification of its agreement with the financial information disclosed.*

6. *We believe that our audit provides an acceptable basis for expressing our opinion.*

#### **Opinion**

7. *In our opinion, the financial information appearing in the above-mentioned documents present in all material aspects a true and fair view of the financial position of Ibersol SGPS, S.A. at December 31<sup>st</sup> 2003, as well as the results of their operations and their cash flows in the year ended, in accordance with generally accepted accounting principles and satisfy the principles in Portugal of sufficiency, accuracy, objectivity and current content.*

Porto, March 29<sup>th</sup> 2004

# Relatório e Parecer do Fiscal Único

## Consolidated Financial Statements Report and Opinion of the Statutory Auditor

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., S.A. relativamente ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2003.

2. No decurso do exercício acompanhámos, com a periodicidade e a extensão que considerámos adequada, a actividade da empresa e das suas filiais e associadas mais significativas. Verificámos a regularidade da escrituração contabilística e da respectiva documentação. 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.

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/SOLE SUPERVISOR**

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

Representada por/Represented by:

Herminio António Paulos Afonso, R.O.C.

*To the Shareholders,*

*1. Pursuant to the law and our mandate, we submit herewith for your review the report and supervisory work performed and we issue our opinion on the Directors Group Report and Financial Statements presented by the Board of Directors of Ibersol, S.G.P.S., S.A., in respect of the year ended on December 31<sup>st</sup> 2003.*

*2. During the year we monitored on a regular basis and to the extent we deemed necessary the Company's activities. We verified the regularity of the accounting and respective documentation and any deviations from legal requirements or from the company statutes were duly notified to the Board of Directors.*

*3. We examined the accounting records and issued the Statutory Auditor's Report (annexed hereto) which forms an integral part of this report. We prepared the Supervisory Report addressed to the Board of Directors in accordance with Article 451 of the Companies Code.*

*4. In the execution of our work we verified that:*

- i) The balance sheet, the income statement, the cash flow statement and the corresponding notes thereto provide an adequate understanding of the company's financial situation and results;*
- ii) The accounting policies and valuation criteria are appropriate;*
- iii) The Directors Group Report adequately recounts the Company's business affairs and situation, highlighting the most salient aspects.*

*5. Accordingly, taking into consideration the information received from the Board of Directors and various departments, as well as the conclusions set out in the Statutory Auditor's Report, we are of the opinion that:*

- i) the Group Directors Report be approved;*
- ii) the Financial Statements be approved.*

*Porto, March 29<sup>th</sup> 2004*

**IBERSOL, SGPS, S.A.**

Edifício Península  
Praça do Bom Sucesso, 105 a 159 - 9º andar  
4150-146 PORTO  
PORTUGAL

Tel.: (351) 22 608 97 00  
Fax: (351) 22 608 97 57  
[www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt)

Capital Social: 20 000 000 Euros  
Matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto  
sob o nº 51 117  
Pessoa Colectiva nº 501 669 447  
Sociedade Aberta





---

# Ibersol, SGPS, S.A.

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