

**IBERSOL – SGPS, SA**

**Sociedade Aberta**

Sede: Praça do Bom Sucesso 105/159, 9º andar, Porto  
Capital Social: Euro 20.000.000  
CRC Porto – Matricula nº 51.117  
Pessoa Colectiva: 501 669 477

**RELATÓRIO E CONTAS CONSOLIDADAS 2006**

# RELATÓRIO DE GESTÃO

## *Envolvente Económica*

---

As projecções mais recentes publicadas pelo Banco de Portugal apontam para um crescimento estimado do Produto Interno Bruto (PIB) português de 1,2% em 2006 (0,4% em 2005), num cenário de início de recuperação da actividade económica.

Num contexto de estagnação da procura interna, reflexo das restrições orçamentais, a tímida aceleração registada em 2006 assentou fundamentalmente no dinamismo das exportações, em contraste com o ocorrido nos dois anos anteriores, em que as empresas exportadoras registaram significativas perdas de quota nos mercados externos.

Ao nível das famílias, a necessidade de correcção do excessivo nível de endividamento continuou a limitar o crescimento quer das despesas de consumo privado, quer do investimento em habitação.

A situação orçamental das Administrações Públicas, caracterizada por um défice excessivo, obrigou a uma forte redução do consumo e do investimento públicos.

Estima-se que a Formação Bruta de Capital Fixo tenha registado uma queda de 3,1% em 2006 (-2,6% em 2005), devendo o investimento empresarial ter caído cerca de 1,5%.

Os preços, medidos pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), deverão ter registado um crescimento entre 2,8% e 3,0% em 2006 (2,1% em 2005). Este aumento da inflação ficou acima das previsões iniciais que apontavam para um valor da ordem dos 2,5%.

Tal como esperado, as taxas de juro no mercado monetário evoluíram no sentido ascendente.

A nível internacional, confirmou-se a previsão de continuação da escalada do preço do petróleo, que atingiu um valor médio de 65 dólares por barril (54 dólares em 2005).

Para o conjunto da área do euro, as projecções apontam para um crescimento do PIB em 2006 entre 2,5% e 2,9%.

Para 2007, prevê-se um crescimento do PIB de cerca de 1,8%, ainda insuficiente para permitir o reinício do processo de convergência real em relação à área do euro, interrompido no início da década.

Estima-se uma desaceleração das exportações, em linha com a evolução da actividade económica nos principais mercados de destino, mas que deverá permitir a manutenção das actuais quotas de mercado.

Neste contexto, o crescimento da actividade económica em 2007 terá um maior contributo da procura interna, por via do aumento do investimento empresarial (que deverá retornar a taxas de crescimento positivas) e da aceleração moderada (abaixo do crescimento do PIB) do consumo privado, em linha com a evolução projectada para o rendimento disponível real dos particulares. Em sentido oposto, as despesas públicas em consumo e investimento deverão manter taxas de crescimento nulas ou ligeiramente negativas.

No que se refere à inflação, as previsões apontam para uma taxa de aumento médio dos preços da ordem de 2,3%. A melhoria resultará fundamentalmente da previsão de interrupção da trajectória de subida dos preços dos bens energéticos.

As taxas de juro do mercado monetário deverão continuar a evoluir no sentido ascendente. Estima-se que a taxa de juro para operações a três meses aumentará de um valor médio de 3,1% em 2006 para 4,0% em 2007, enquanto o valor médio da taxa de juro de longo prazo se deverá manter próxima de 4,0% (3,9% em 2006).

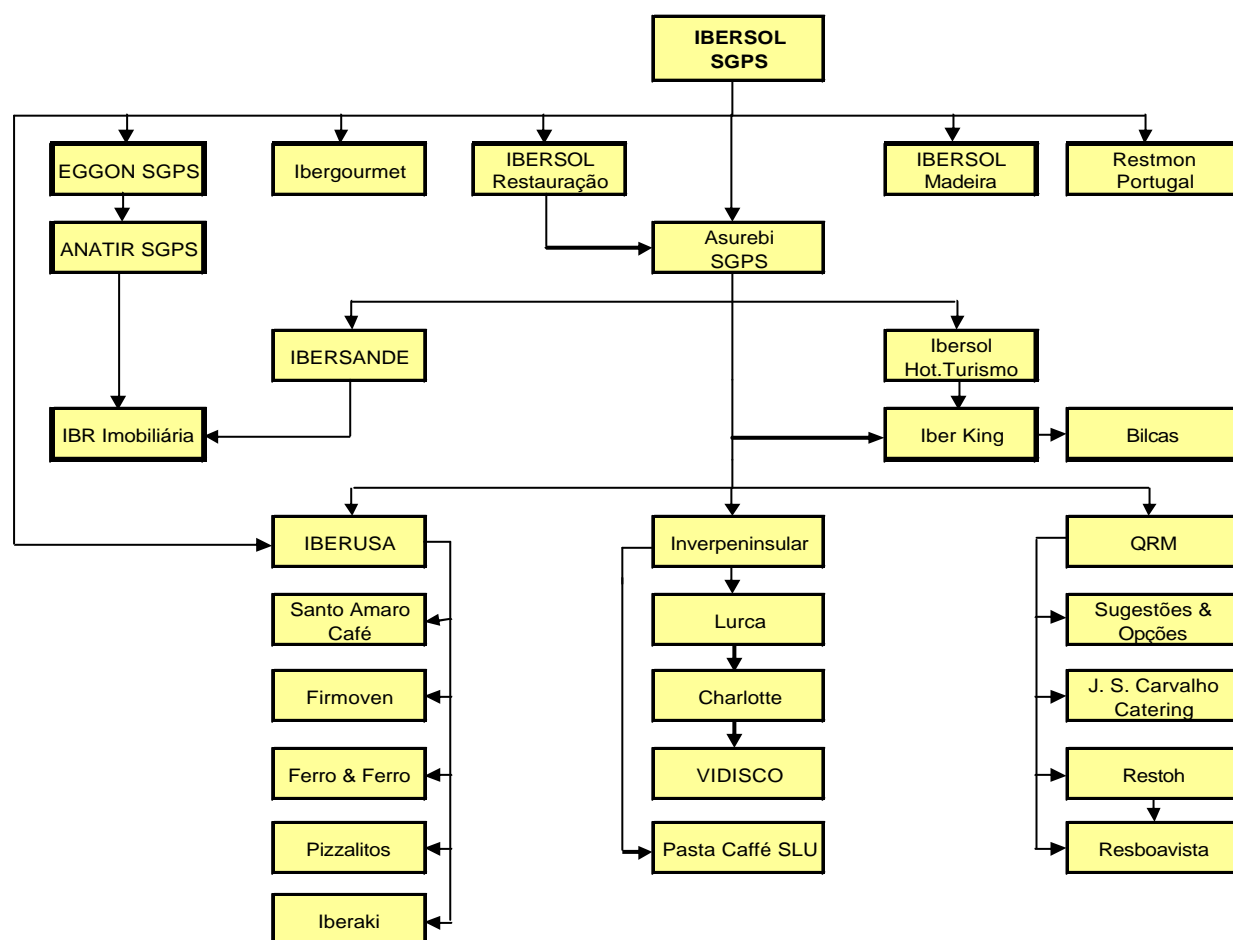
Nos últimos anos, o país foi sacudido pela ocorrência simultânea de um conjunto de choques internos e externos - manutenção do preço do petróleo em níveis historicamente elevados, concorrência acrescida no comércio internacional, crescimento moderado dos principais parceiros comerciais da área do euro, aumento de impostos, diminuição da produtividade, ... - que, no seu conjunto, influenciaram negativamente o desempenho da economia.

A trajectória de recuperação gradual iniciada em 2006 foi acompanhada de uma efectiva consolidação orçamental, imprescindível para melhorar as perspectivas de crescimento económico a médio prazo, apesar dos efeitos nefastos no curto prazo.

Por conseguinte, é fundamental a consolidação do actual processo de crescimento económico, corrigindo os desequilíbrios macroeconómicos, a par de medidas estruturais de fundo, nomeadamente nas áreas da educação, da formação, do combate à fraude e evasão fiscal, garantindo a plena concorrência dos agentes económicos, no estrito cumprimento da legalidade.

## O Portfólio

A Ibersol, SGPS, SA, no termo do exercício, detinha um conjunto de participações em sociedades que se dedicam fundamentalmente ao negócio da restauração, sendo a actual árvore de participações a seguinte:



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

- **Iberusa Hotelaria e Restauração, S.A.**, com o capital social de 90.000 euros que explora a generalidade das unidades que integram as insígnias Pizza Hut, Pasta Caffé, Ó Kilo, KFC, Café Sô e Quiosques de Café;
- **Ibersande Restauração, S.A.**, com o capital social de 2.000.000 euros, que explora as marcas Pans & Company e Bocatta;
- **Ibersol Restauração, S.A.**, com o capital social de 150.000 euros, que concentra o conjunto de serviços partilhados pelos negócios;
- **Asurebi, SGPS, S.A.**, com o capital social de 4.100.000 euros, que detém participações em algumas sociedades do Grupo;
- **Santo Amaro Café, S.A.**, com o capital social de 50.000 euros, que explora o Arroz Maria e ainda as unidades Pizza Hut, Pasta Caffé e Ó Kilo situadas nos Fóruns Almada e Montijo;
- **Ibersol Madeira Restauração, S.A.**, com o capital social de 50.000 euros que explora a Pizza Hut sedeadada no Funchal;
- **Ibersol – Hotelaria e Turismo, S.A.**, com o capital social de 500.000 euros, que explora duas unidades Pizza Hut, uma localizada no Serra Shopping, na Covilhã e outra localizada no Centro Comercial Ferrara Piazza, em Paços de Ferreira;
- **Iber King Restauração, S.A.**, com o capital social de 1.100.000 euros, que explora a marca Burger King e alguns restaurantes que operam outras marcas sedeados no Parque Atlântico, nos Açores, e nos centros comerciais Dolce Vita Coimbra e Dolce Vita Antas;
- **Iberaki Restauração, S.A.**, com o capital social de 50.000 euros, que explora a marca Pap'aki;
- **Restmon (Portugal) – Gestão e Exploração de Franquias, Lda.**, com o capital social de 65.000 euros, que explora a marca Cantina Mariachi;
- **Vidisco, S.L.**, com o capital social de 8.600.130 euros, que explora a marca Pizza Móvil;
- **Pasta Caffé, S.L.U.**, com o capital social de 150.300 euros, que explora a marca Pasta Caffé em Espanha;
- **Inverpeninsular, S.L.**, com o capital social de 7.846.316 euros, que concentra as participações detidas nas sociedades espanholas;
- **Ibergourmet – Produtos Alimentares, S.A.** com o capital social de 50.000 euros, que opera a unidade central de produção;
- **Ferro & Ferro, Lda.**, com o capital social de 39.904 euros, que explora a unidade Pizza Hut de Setúbal e três quiosques de café situados no centro comercial Dolce Vita, no Porto;
- **Pizzalitos – Restaurantes, Lda.**, com o capital social de 115.000 euros, que explora dois quiosques de café no centro comercial Dolce Vita Coimbra e um quiosque de café no LoureShopping;
- **Firmoven Restauração, S.A.**, com o capital social de 50.000 euros, que explora cinco unidades (Pans, Burger King, Pasta Caffé, Ó Kilo e KFC) no centro comercial Parque Nascente;

- **Charlotte Develops, S.L.**, com o capital social de 9.836.508 euros, que presta serviços às empresas do Grupo em Espanha.

Acresce ainda as filiais adquiridas no ano de 2006:

- **Bilcas – Actividades Hoteleiras, Lda**, com o capital social de 100.000 euros, que explora a unidade Burger King localizada no Fórum Montijo e que passou a integrar as contas consolidadas a partir de 31 de Março de 2006;
- **Lurca, S.A.**, com o capital social de 60.200 euros, que explora as unidades Burger King detidas em Espanha e que passou a integrar as contas consolidadas a partir de 1 de Julho de 2006;
- **Eggon SGPS, S.A.**, com o capital social de 50.150 euros, que detém um conjunto de activos;
- **IBR – Sociedade Imobiliária S.A.**, com o capital social de 400.000 euros, que detém um conjunto de activos imobiliários utilizados por empresas do Grupo;
- **Anatir SGPS, S.A.**, com o capital social de 7.008.265 euros, que detém um conjunto de activos financeiros;

As três últimas sociedades passaram a integrar as contas consolidadas a partir de 30 de Junho de 2006 e as próximas cinco a partir de 31 de Dezembro de 2006.

- **QRM – Projectos Turísticos, S.A.**, com o capital social de 3.610.000 euros, que concentra a estrutura de suporte do negócio de Catering e detém o conjunto de sociedades que se dedicam a esta actividade;
- **Sugestões & Opções - Actividades Turísticas, S.A.**, com o capital social de 280.000 euros, que se dedica à actividade de Catering na zona Norte;
- **José Silva Carvalho - Catering, S.A.**, com o capital social de 548.340 euros, que se dedica à actividade de Catering na zona de Lisboa;
- **Resboavista- Restaurante Internacional Unipessoal, Lda**, com o capital social de 614.940 euros, que se dedica à actividade de Catering em zonas concessionadas na região Norte;
- **Restoh- Restauração e Catering, S.A.**, com o capital social de 750.000 euros, que se dedica à actividade de Catering sob a marca Restoh;

As acções representativas do capital social da Ibersande são detidas pela Asurebi (80%) e pela Pansfood (Grupo Agrolímen) (20%).

Na Iberaki, a participação detida pelo Grupo é de 85%, enquanto as acções da Restmon são detidas pela Ibersol SGPS (60%) e pela Comess ( ex -Grupo Restmon SL) (40%).

Por outro lado, no que se refere à QRM e subsidiárias, o Grupo detém 51%.

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

O aprovisionamento dos restaurantes do Grupo em matérias-primas e serviços de manutenção é assegurado em Portugal, pela IBERUSA, ACE, e em Espanha pela VIDISCO – PASTA CAFÉ UNIÓN TEMPORAL DE EMPRESAS, que actuam como centrais de Compras.

# A Estratégia

---

## A consolidação da estratégia ibérica

A Ibersol definiu como objectivo liderar o negócio da Restauração Comercial., primeiro em Portugal e depois na Península Ibérica e atingir, a longo prazo, uma dimensão que a colocasse entre as mais importantes empresas europeias do sector.

### Da exploração, em Portugal, de uma única marca à multimarca

Depois de estabilizada a exploração da Pizza Hut, em Portugal, constatamos que 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 pareciam ser os mais importantes segmentos de mercado onde se concentraria a procura futura.

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

Esta estratégia permitiu que hoje possamos retirar as vantagens ambicionadas: diminuição do espaço de intervenção da concorrência e do risco de concentração num único segmento, aumento da capacidade negocial junto de alguns parceiros e criação das condições que permitiram atingir uma massa crítica adequada num mercado em que o reduzido número de consumidores limita a dimensão que pode ser atingida pelas empresas.

Concretizando estas directrizes, o Grupo consolidou a sua presença no mercado português, e atingiu a massa crítica mínima que lhe permitiu passar a intervir no mercado espanhol e passar a considerar o mercado ibérico como o seu *Home Base*.

### Do mercado português ao mercado ibérico

A Ibersol iniciou a sua implantação em Espanha através da implantação de restaurantes da marca Pasta Caffé. Posteriormente, em 2002, procedeu à aquisição da Vidisco, detentora da marca Pizza Móvil.

No exercício findo, adquirimos a totalidade do capital social da LURCA., que explora um conjunto de unidades Burger King localizados maioritariamente na região de Madrid. Com a aquisição desta sociedade o Grupo passou a deter cerca de trinta por cento das suas unidades em Espanha. Numa base anualizada, as vendas totais das unidades localizadas em Espanha deverão ascender a cerca de trinta por cento das vendas totais do Grupo.

Com uma presença significativa no mercado espanhol, a Ibersol passou a deter uma plataforma que lhe permitirá - logo que se tenha completado o processo de integração da estrutura de apoio aos negócios - crescer organicamente nas diferentes regiões espanholas, melhorar o conhecimento dos comportamentos dos consumidores espanhóis e participar com mais facilidade em eventuais movimentos corporativos.

Já no termo do exercício, foi adquirida uma nova posição no capital social da QRM, passando o grupo a controlar esta sociedade e indirectamente as respectivas participadas. Em simultâneo com esta operação a QRM adquiriu a totalidade do capital social da J. Silva Carvalho que actua preferencialmente no mercado de Lisboa.

Com estas aquisições, o Grupo passou a dispor de massa crítica no negócio de Catering, o que permitirá desenhar uma estratégia de crescimento voltada para uma presença em todo o território nacional.

Este subsector está muito fragmentado pois nele coexiste uma enorme plêiade de operadores que, embora beneficiem de uma grande proximidade com os seus consumidores, operam de uma forma que se julga poder ser modernizada.

Por isso, vamos concentrar os nossos esforços na implementação de alguns dos processos que caracterizam a nossa forma de estar no negócio: centralização das negociações com os fornecedores, conjugada com a respectiva homologação, implementação dos processos de qualidade, reestruturação organizativa com implementação de sistemas de informação adaptados ao negócio e dos processos de controle do Grupo, com o objectivo de garantir um escrupuloso respeito pelo cumprimento dos normativos legais que enquadram a actividade no domínio da higiene e segurança alimentar.

Por outro lado, a experiência que fomos acumulando na produção centralizada de refeições permitir-nos-á colocar à disposição deste negócio o know-how que fomos acumulando o que cremos ser fundamental para uma adequada penetração neste mercado no qual vemos um elevado potencial.

Numa outra vertente., com a celebração dos contratos para a construção e exploração de 26 novas unidades localizadas junto a auto-estradas, procedemos a uma reanálise dos formatos que vimos adoptando neste negócio, tendo sido decidido lançar uma nova marca que irá explorar todos os negócios de restauração neste segmento. Tendo sido adoptada a designação SOL - marca que pretendemos venha a ter expressão nacional e, posteriormente, internacional - que progressivamente irá sendo implementada em todos os pontos de vendas que exploramos.

O negócio de Catering conjugado com estes novos pontos de venda vão permitir dar um salto significativo no mundo da restauração tradicional, criando um novo eixo de desenvolvimento para o Grupo.

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

Pizza Hut, Pasta Caffé, Pizza Móvil, Cantina Mariachi, Pap'aki, Arroz Maria, Ò Kilo, KFC, Pans & Company, Bocatta, Burger King, Café Sô e Quiosques de Café.

## *A Actividade no Exercício*

---

No termo do exercício, o Grupo Ibersol operava 384 unidades nos diferentes conceitos, sendo 347 de exploração própria, 9 adquiridos no final do exercício e cuja exploração não foi integrada no consolidado e 28 em regime de franquia. Deste universo, 113 estão sedeadas em Espanha, repartindo-se por 90 estabelecimentos próprios e 23 franquizados.

Durante o exercício foram inauguradas 21 unidades, adquiridas 40 e encerradas 7, o que representou um acréscimo, no parque de lojas, de 54 unidades.

As vendas do sistema (considerando, portanto, as de unidades próprias e franquizadas) ascenderam a 172.,4 milhões de euros, mais 14.6 % do que registamos em 2005, ao qual não foi alheio o ambiente macroeconómico agreste vivido em Portugal e a canibalização de vendas, resultante da abertura dos novos centros comerciais.

No final do exercício o Grupo empregava cerca de 4.250 colaboradores em Portugal e cerca de 1.625 em Espanha. Em Portugal, face ao ano anterior, o número de colaboradores manteve-se constante, reflexo dos ganhos de produtividade, originados pelo investimento na melhoria da qualificação dos recursos humanos.

Ao longo do exercício continuamos a prestar particular atenção a alguns processos e funções elegidos como as competências partilhadas essenciais para o desenvolvimento sustentado dos negócios: Recursos Humanos, Marketing, Qualidade, Sistemas de Informação, Compras e Logística.

## Recursos Humanos

O sector da restauração moderna emprega colaboradores muito jovens que, quando iniciam a actividade profissional, não possuem qualificação profissional específica e procuram, na generalidade das situações, experiências de trabalho temporárias. Por isso, a média de idades no Grupo é de 26,5 anos.

Esta realidade, aliada à inexistência no mercado de ofertas de formação adaptadas a este sector, exige elevados investimentos de formação específica, quer na estruturação de conteúdos e planos de formação, quer na execução da própria formação.

Por outro lado, a crescente contratação de colaboradores estrangeiros, que no Grupo já representam 7,8% do total, agrava o esforço de formação necessário para garantir a correcta integração e desempenho destes colaboradores. Não podemos deixar de reflectir na situação que se vive em Espanha onde os imigrantes já ultrapassam os cinco milhões de pessoas e meditar nas consequências que daí resultarão para Portugal.

Durante este exercício, o volume de formação em contexto de trabalho, que habilita os colaboradores ao desempenho das suas funções, totalizou 137.227 horas.

Alguns dos colaboradores do Grupo, embora admitidos para funções básicas de operação, acabam por tirar partido da formação e experiência adquiridas e passam a assumir funções de maior complexidade, no âmbito da gestão.

Este ano, progrediram na carreira 1.050 colaboradores, afectos aos principais negócios, o que representa cerca de 25% dos activos.

Neste exercício, demos continuidade ao processo de formação das equipas de gestão e coordenação das unidades actuais, através da realização de acções de formação assentes nos *Standards* de Gestão Ibersol, que abrangem todas as áreas críticas na gestão de unidades – Clientes, Recursos Humanos, Saúde e Segurança, Vendas, Resultados e Sistemas de Informação.

No âmbito deste programa foi atingido, nas várias marcas do Grupo, um volume de formação de 10.543 horas, não incluído no valor supra mencionado.

Neste exercício desenvolveram-se programas de formação e instrumentos de certificação para chefias intermédias e directores de unidade, de aplicação em contexto de trabalho - **Desenvolver Gestores** - a serem realizados previamente ao exercício da futura função. Estes programas constituirão uma mais valia para o desenvolvimento contínuo das competências deste grupo alvo, que são uma peça fundamental no desempenho das unidades que gerem. Por outro lado, estes processos possibilitam, a cada colaborador, uma progressão de carreira, ajustada às suas aspirações e competências.

A existência de condições de trabalho sãs e seguras é uma preocupação constante do Grupo, pelo que neste exercício continuamos a desenvolver o sistema de avaliação de riscos e a promover acções de informação e sensibilização dos colaboradores.

## Marketing

O ano de 2006 foi de consolidação desta função que assenta em 3 pilares fundamentais: “Dinamização do Negócio”, “Entendimento do Cliente” e “Inovação”.

O primeiro pilar, “Dinamização do Negócio”, caracterizou-se pela preocupação crescente de desenvolver as vendas imediatas, através de campanhas promocionais (Marca a Marca, e Campanhas Transversais, como foi a do Verão) e o seu crescimento sustentado, através de uma nova dinâmica das Marcas e de novas formas de actuação (v.g. presença nos festivais musicais de verão).



No segundo pilar, “Entendimento do Cliente”, foi desenvolvido um *Brand Audit* às Marcas do Grupo e às dos principais concorrentes, para avaliar a percepção dos clientes e melhor compreender a nossa posição relativa. Os resultados foram incorporados no processo de planeamento das Marcas do Grupo e nortearam as campanhas específicas que foram sendo realizadas.

No terceiro pilar, “Inovação”, foram desenvolvidas várias actividades de que destacamos a contratação de duas novas agências de publicidade, que pela sua forma diferente de analisarem o negócio, contribuíram para:

- a melhoria na imagem, no posicionamento e na proximidade com o cliente;
- o desenvolvimento de algumas campanhas promocionais diferenciadas;
- a abordagem das vantagens da utilização das novas tecnologias no negócio;
- o início da análise de uma nova vertente da visão de negócio mais centrada no micro-marketing e nos comportamentos relacionais.

## Qualidade

Sob o enquadramento do Sistema de Gestão da Qualidade, e em linha com o investimento realizado no exercício anterior, mantivemos o enfoque no aperfeiçoamento dos processos centrados na optimização da proposta de valor e no reforço da qualidade e segurança alimentar. Assim, foram identificados como processos prioritários de intervenção: a Segurança Alimentar e a Gestão da Relação com o Cliente, que constituem dimensões estratégicas da forma de actuar do Grupo Ibersol, essenciais para a manutenção de um ritmo de crescimento sustentável.

No âmbito da **Segurança Alimentar**, processo desenhado para garantir elevados padrões de segurança dos alimentos com base numa abordagem global e integrada de toda a cadeia alimentar, consolidaram-se e aprofundaram-se as metodologias já implementadas:

1. A homologação de todos os fornecedores de produtos e a execução do respectivo programa de acompanhamento e controlo, importando salientar o alargamento aos fornecedores das entidades adquiridas.  
Por outro lado, através do processo de homologação dos fornecedores e produtos, garantimos que a totalidade dos fornecedores que integram a cadeia de fornecimento do Grupo dão cumprimento aos requisitos de qualidade e segurança alimentar, através do controlo do respectivo processo produtivo e dos produtos que comercializam através de sistemas de HACCP e de rastreabilidade.
2. A revisão do sistema de HACCP, integrando os resultados dos projectos de Controlo de Produto e de Higiene de Instalações, Equipamentos, Superfícies e Utensílios com o envolvimento de equipas que integram as marcas, o que permite a partilha de *know-how* e de experiências. Como consequência deste trabalho foram desenhadas metodologias e instrumentos adaptados às características da operação, voltados para a melhoria do sistema de controlo das matérias-primas, produtos e processos produtivos e para o cumprimento dos pré-requisitos por forma a serem assegurados os níveis de segurança alimentar definidos.
3. O aperfeiçoamento, em todas as unidades do Grupo Ibersol, do conjunto de procedimentos de controlo de matérias-primas, produtos e do processo produtivo, de acordo a metodologia HACCP. Todos os dias, em todas as unidades, foram assegurados e registados um conjunto alargado de controlos dos produtos - desde o momento da sua recepção na unidade até à sua entrega ao Cliente, através da efectivação de controlos na recepção, armazenamento, preparação, confecção, exposição e distribuição, garantindo-se deste modo a segurança do produto oferecido nos milhões de transacções que realizamos com os nossos clientes.
4. A consolidação dos programas de auditoria de suporte à melhoria contínua do Sistema de Segurança Alimentar, nomeadamente as auditorias de segurança alimentar e o controlo laboratorial (microbiológico e químico) dos produtos oferecidos. Neste âmbito, foram realizadas mais de 1000 auditorias efectuadas por entidades externas e independentes que envolvendo todas as unidades do Grupo consubstanciaram-se em cerca de 1.000 controlos analíticos do produto, superfícies e utensílios, que reflectiram a consolidação dos resultados positivos nos principais indicadores do Grupo.

5. O cálculo e análise das características nutricionais dos produtos oferecidos em todas as unidades da Ibersol, com vista à prestação da informação relevante aos consumidores e à alteração da gama no sentido de serem introduzidas novas propostas de valor para o Cliente.

Ao nível do processo de Gestão da Relação com o Cliente, mantiveram-se os investimentos efectuados na monitorização da respectiva satisfação, nomeadamente através do programa de Cliente Mistério, que é efectuado mensalmente em todas as unidades do Grupo e do Sistema de Tratamento de Reclamações. Através destes programas monitorizou-se a satisfação do Cliente face aos produtos e serviços prestados pelas diferentes marcas, o cumprimento dos *standards* de operação definidos para cada uma delas e foram identificadas oportunidades de melhoria que motivaram alterações de processos e comportamentos.

A média global atingida no Programa de Cliente Mistério foi superior a 92%.

No que se refere ao Sistema de Tratamento de Reclamações mantivemos o tratamento personalizado de todas as reclamações, por forma a garantir o restabelecimento da relação de confiança com a organização e a sua fidelização - e foram elaborados indicadores que integram os processos de gestão das marcas, como suporte à melhoria contínua.

As reclamações representaram dois por mil de todas as transacções.

Em matéria de Gestão Ambiental mantivemos os investimentos na promoção de comportamentos responsáveis e pró-activos, na consolidação do sistema de reciclagem dos resíduos, assegurando-se a separação selectiva da totalidade dos resíduos dos materiais de embalagem e a reciclagem dos óleos alimentares usados. De relevar o facto de todas as empresas do Grupo possuírem Certificado de Embalador Importador e se encontrarem inscritas no sistema Verdoreca, garantindo-se a separação e deposição selectiva dos resíduos de embalagem produzidos.

## Sistemas de Informação

Em 2006, foi concluído o processo de modernização da rede de comunicações do Grupo iniciado no ano anterior, sendo actualmente utilizada a tecnologia ADSL, nas ligações efectuadas entre os serviços centrais e as unidades.

Este importante passo permitiu dar início ao processo de migração do *software* de encomendas, recepções e inventários, residente localmente em cada unidade, para uma versão *browser*, mais evoluída, mais segura e dispondo de novas funcionalidades, processo que deverá ficar concluído no decorrer do exercício de 2007.

Tirando partido do referido *upgrade* tecnológico, foi, igualmente, disponibilizado um novo aplicativo de gestão de loja, já implementado em algumas unidades em Portugal e em Espanha, que será progressivamente alargado a todo o universo Ibersol.

Foi, ainda, finalizado um novo aplicativo de planeamento, gestão da produção e facturação da Unidade Central de Produção.

Considerando as necessidades impostas pelo crescimento do Grupo, foi licenciado um novo *software* para a consolidação de contas e o controlo de gestão.

Os sistemas de *Help Desk* e *EIS (Executive Information Systems)* continuaram a ser fundamentais na disponibilização da informação aos vários níveis da Organização, permitindo a tomada de decisões em tempo útil.

O Grupo continuou a política de formação contínua dos utilizadores, nomeadamente ao nível das ferramentas de Office e dos aplicativos centrais e de loja.

## Compras

O Departamento de Compras continuou ao longo do ano, de forma persistente, a implementar os requisitos necessários e obrigatórios para a optimização dos processos de aprovisionamento, por forma a dar o seu contributo para a criação de valor dos Negócios.

Demos especial enfoque ao “Supplier Relationship Management” por forma a obtermos dos nossos Parceiros Fornecedores as melhorias do nível de Serviço necessário e acordado, procurando consolidar essa vantagem competitiva conjunta, tanto para os Negócios de Portugal como para os de Espanha.

Na sequência do alargamento do *portfolio*, procedemos à integração de um conjunto de novos fornecedores no sistema de aprovisionamento da Central de Compras de Espanha, através da optimização, uniformização e flexibilização dos processos, tanto por via da implementação dos sistemas informáticos como da consolidação do conhecimento adquirido ao longo do tempo, das boas práticas e procedimentos que são prática no seio do Grupo.

Com a aquisição de dois Negócios de Catering, a Norte em primeiro lugar, e a Sul posteriormente onde se incluiu também uma Cozinha Central, continuamos o processo de integração do aprovisionamento através da Central de Compras de Portugal.

Tendo em conta a especificidade destes novos conceitos tivemos de considerar reajustamentos em termos de Cadeia de Abastecimento. Estas alterações conduziram à reanálise e redefinição dos procedimentos, internos e externos, direccionados para essas necessidades mais específicas de interacção com os nossos Parceiros Fornecedores.

## Logística

O ano de 2006 caracterizou-se pela continuação de tomada de medidas que visaram uma melhor definição de rotas e de entregas por forma a atingir o objectivo de redução unitária dos custos de logística com manutenção dos níveis de serviço prestados às nossas unidades, quer em Portugal quer em Espanha, tendo sido alargada a parceria com o nosso Operador Logístico – Grupo GCT – que entrega diariamente cerca de 55% dos produtos utilizados na nossa operação.

O Grupo GCT em 2006 foi certificado por uma norma exigente em matéria de segurança alimentar – Standard EFSIS – com o nível mais elevado “Higher Level Certificate of Conformity” garantindo assim todo o processo de qualidade e rastreabilidade dos nossos produtos.

A focalização da Logística na diminuição do número de entregas dos fornecedores nas lojas e da garantia do nível de serviço acordados permitiu que as nossas unidades estejam mais direccionadas para o atendimento ao cliente.

Para o efeito, o aumento e melhoria da nossa gestão de stocks dos produtos centralizados e a utilização do serviço de Help Desk por parte das unidades permitiram a identificação das principais oportunidades de melhoria e a criação das condições que nos permitirão actuar sobre as respectivas causas.

Na prossecução da política de implementação de pequenos armazéns situados nos centros comerciais foram abertos em 2006 três novos armazéns – Rio Sul Seixal, Forum Coimbra e Arrábida Shopping – que perfazem um total de onze em funcionamento.

# Restaurantes

## Pizza Hut

---

A Pizza Hut concluiu o exercício com um volume de vendas superior a 57,2 milhões de euros, continuando a liderar o mercado nacional do segmento de pizzas.

Continuando a reformulação do parque de unidades, procedemos à remodelação da imagem das lojas do Coimbrashopping, Leiria, Lagos, Vilamoura, Setúbal Delta, Amoreiras, Gaiashopping, Maiashopping e Amadora Continente.

Prosseguimos também os investimentos na expansão tendo aberto 3 novas unidades, Fórum Coimbra, Arrábidasshopping e Ferrara Plaza, em Paços Ferreira e reaberto a loja do Seixal após a reformulação do centro comercial, agora denominado Rio Sul.

Procedemos em Outubro ao encerramento da unidade de Braga Campo da Vinha, tendo terminado o exercício com 90 unidades em funcionamento.

A formação continuou a ser uma aposta permanente tendo sido realizadas cerca de 8.200 horas de formação em sala com 1.800 participantes. No termo do exercício empregávamos 2.030 colaboradores.

Em 2006 a Pizza Hut lançou, partir de Maio, a sua nova assinatura de Marca, “**Pizza Hut, Para os Amigos da Pizza**”, reforçando assim o posicionamento de *Fun and Friendly*.

Continuando a aposta na inovação e na satisfação das expectativas dos consumidores, a Marca lançou a sua nova proposta de Massas *Sautté* feitas ao momento e cozinhadas em azeite, ingrediente típico da gastronomia portuguesa e mediterrânica e apostou na introdução das cervejas portuguesas, apresentado 5 variedades em garrafa.

Estes lançamentos foram introduzidos na nova proposta de ementa, tendo como apoio uma campanha de TV que conciliou a comunicação do seu lançamento e a introdução das novas especialidades com a nova assinatura da Marca.

No final do 3º trimestre e início do 4º trimestre a Pizza Hut apostou em acções promocionais que visaram incrementar o nível de fidelização e a frequência dos seus clientes.

Esta campanha - apoiada com forte plano de Televisão - foi dirigida exclusivamente ao serviço à mesa e consistiu na “Oferta de 1 pizza grátis, na próxima visita”.

Ainda em 2006, no seguimento do sucesso registado no ano anterior, a Pizza Hut voltou a associar-se a um filme infantil – “Pular a Cerca” – no período compreendido entre Junho e Setembro, tendo ultrapassado largamente as expectativas da promoção efectuada com a colecção dos 6 personagens do filme.

A Pizza Hut registou no exercício o reconhecimento por 98% da população portuguesa e 55% de recordação de publicidade da Marca (recordação Total Publicidade): Fonte – *Fonebus*, Maio 2006.

## Pasta Caffé

---

Tendo iniciado a sua actividade em 1996 na cidade do Porto, a marca Pasta Caffé tem vindo a desenvolver um plano de expansão que lhe permitiu consolidar a sua posição de líder no mercado da restauração temática Italiana em Portugal.

Contando com 19 unidades em Portugal e 11 em Espanha (8 próprias e 3 franquizadas), a marca afirma-se como a única cadeia de restaurantes italianos com expressão Ibérica, sendo uma das marcas próprias mais relevantes do grupo Ibersol.

No exercício de 2006, a Marca Pasta Caffé registou um volume de vendas de 12,1 milhões de euros, o que correspondeu a um crescimento de 12,3% face ao ano transacto. Deste valor, 8,2 milhões de euros foram realizados em Portugal e 3,9 milhões de euros em território espanhol.

O cliente Pasta Caffé é predominantemente urbano, activo, maioritariamente masculino (53%), com idades compreendidas entre os 25 e 35 anos e com um poder aquisitivo médio ou elevado. Os restaurantes Pasta Caffé são o seu local preferido para um almoço de negócios, um jantar de amigos, um aniversário. A qualidade gastronómica, a simpatia do serviço e a higiene e qualidade das suas instalações constituem os atributos mais valorizados.

Assentando parte importante da estratégia de marketing na inovação e qualidade gastronómica dos seus produtos, o ano de 2006 caracterizou-se por uma renovação de ementa, pelo lançamento de seis novas especialidades genuinamente Italianas e pelo lançamento de duas sobremesas especiais, que registaram uma grande aceitação junto dos nossos clientes.

Durante o ano 2006 consolidamos a introdução da Pasta Fresca e das Carnes grelhadas. Este facto permitiu um alargamento importante na variedade e qualidade gastronómica do nosso menu, constituindo estes produtos uma referência importante nas opções dos nossos clientes.

No respeitante aos indicadores qualitativos, os resultados apontam para uma manutenção do grau de satisfação do cliente e uma ligeira melhoria dos indicadores de qualidade e eficiência ao nível dos processos e standards de operação. A este facto não é alheia a consolidação do sistema de HACCP que implementamos em 2004.

Sendo a restauração uma prestação de um serviço complexa com características predominantemente intangíveis, os recursos humanos constituem um eixo estratégico, quer no que concerne ao recrutamento e identificação de colaboradores com perfil adequado para o negócio, quer à sua formação permanente.

Durante o ano e para além da formação permanente no local de trabalho, concretizamos 23 acções de formação, envolvendo 130 formandos, num total de 1097 horas. As principais áreas abordadas foram a Higiene e Segurança Alimentar, a Hospitalidade e Atendimento, a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Operacional.

Conforme referimos, tendo em conta as características inerentes ao negócio, a área da formação, quer para as equipas de direcção quer para colaboradores ao nível de operação, manter-se-á como a nossa grande prioridade em 2007, conjuntamente com o desenvolvimento e inovação de produtos.

Acreditamos que só com colaboradores qualificados e motivados poderemos estar efectivamente orientados para o mercado e alcançar níveis elevados de satisfação dos nossos clientes.

O exercício caracterizou-se, ainda, por um aprofundamento da articulação entre as operações de Portugal e Espanha, nomeadamente ao nível do marketing e da inovação de produto, o que continuará a ser também um grande objectivo para o exercício de 2007, em que aprofundaremos as áreas de inovação de produto e formação operacional das equipas de gestão das unidades.

## **Pizza Móvil**

---

Durante o ano de 2006 o sistema Pizza Móvil superou o mercado espanhol tendo aumentado o volume de vendas em 10,4% face ao ano anterior, totalizando 24,7 milhões de euros, tendo as vendas das unidades próprias ascendido a 17,7 milhões de euros.

No final de 2006 detinha 71 unidades em funcionamento, das quais 51 próprias, tendo servido durante o ano mais de 2.650.000 pizzas em cerca de 500.000 lares espanhóis. Estes números fazem da marca a terceira maior operadora no segmento das pizzas em Espanha, com 4% da quota de mercado.

Durante o exercício foram inauguradas nove novas unidades: Guadalajara, Ávila, Oviedo, Gijón, Mieres, Laguna del Duero, Salamanca, Vigo e Tarragona.

No final de 2006 o número de colaboradores ascendia a 886.

A Pizza Móvil pretende diferenciar-se nas acções de marketing que desenvolve, dando especial ênfase às acções de marketing directo e às promoções relacionadas com as novas tecnologias.

Assim, a marca é a única do sector posicionada claramente para o “*target* juvenil e *teen*”, orientando as suas promoções e especialmente a sua comunicação com um enfoque emotivo de acordo com os valores do *target*.

Durante o ano de 2006 a marca lançou no mercado dois novos produtos, em cuja concepção foi ponderada a adaptação ao *target* juvenil e o acompanhamento das novas tendências. Foram eles a pizza “Alho e Óleo”, que utiliza este molho tão popular no Mediterrâneo em substituição do de tomate, e a “pizza Chistorra”, composta deste ingrediente principal, próprio do Norte da Espanha.

Continuamos a apostar fortemente na integração e formação dos colaboradores ao nível da segurança alimentar, satisfação do cliente, segurança no trabalho e gestão de unidades. No intuito de consolidar a qualidade dos produtos Pizza Móvil, realizamos um exaustivo curso de reciclagem em cada uma das lojas.

Durante este exercício aceleramos a implementação do programa de cliente mistério e aumentaram as frequências dos processos de auditoria interna.

## **Conceitos em desenvolvimento**

Neste exercício continuamos a dedicar particular atenção ao desenvolvimento dos novos conceitos, no sentido de os aproximar às necessidades dos consumidores e de os tornar, a médio prazo, propostas de valor cada vez mais atractivas.

Incluem-se neste grupo as marcas Cantina Mariachi, Pap’aki e Arroz Maria.

## **Cantina Mariachi**

---

A Cantina Mariachi, especialista em gastronomia mexicana, concluiu o ano de 2006 com seis lojas, sendo quatro franquizadas e duas próprias.

O volume de vendas do sistema situou-se nos 2,14 milhões de euros dos quais 416 mil euros são provenientes das lojas próprias.

A actividade desta marca, que assenta fundamentalmente numa rede de franquizados, focalizou-se na consolidação das ferramentas de gestão e dos manuais de suporte à operação e na formação do grupo de franquizados, dando prioridade às áreas de Higiene, Segurança Alimentar (HACCP) e Serviço ao Cliente.

Constituindo as unidades próprias a base experimental do conceito, mantivemos a dinâmica de inovação, nomeadamente na área do Produto.

## **Pap'aki**

---

Definimos o conceito Pap'aki como um restaurante de serviço à mesa, com uma boa proposta de valor, que proporciona aos seus clientes uma opção de comida tradicional portuguesa, num ambiente moderno e acolhedor.

Os estudos de satisfação, efectuados desde a criação do conceito, confirmam-nos que os atributos mais apreciados pelos clientes são a qualidade do produto e do atendimento e a boa relação qualidade/preço. Estes atributos, conjugados com uma especial exigência ao nível dos procedimentos que garantem a segurança alimentar, são, para a marca, os grandes diferenciadores face à inúmera concorrência que existe neste segmento da comida portuguesa.

No ano de 2006 a marca optou por encerrar uma das unidades na zona do grande Porto, por não se encontrar num local que permitisse a sua rentabilização. Mantiveram-se, assim, 2 restaurantes em funcionamento, para além de um formato de serviço ao balcão com a insígnia Pap'aki Express em 3 unidades.

Mantendo-se fiel ao receituário regional português, a marca continua a renovar a sua ementa todas as estações do Ano, com a introdução de novos pratos, especialidades e sobremesas. Datas como os Dias do Pai e da Mãe, o Natal ou o Dia dos Namorados, não passam despercebidas, tendo o Pap'aki desenvolvido campanhas específicas que se pretende venham a resultar num fortalecimento da relação de afectividade e fidelização dos clientes com a marca.

Em face da aceitação do produto que nos é transmitida pelos nossos clientes, estamos convictos do elevado potencial que conceitos de comida tradicional portuguesa podem aportar. Contudo, este é um segmento onde se faz sentir uma elevada concorrência e que tem assistido, ao longo dos últimos dois anos, a uma quebra significativa dos preços de venda ao público.

Numa conjuntura difícil, a pressão concorrencial neste segmento aumenta pelo que a marca teve um volume de vendas de 580 mil euros, ou seja, 10,2% inferior ao de 2005.

A marca aposta que a diferenciação face ao mercado terá de ser baseada, cada vez mais, na qualidade e no cumprimento de rigorosos procedimentos visando a segurança alimentar. Tal só será alcançável com um esforço contínuo de formação dos recursos humanos da marca.

## **Arroz Maria**

---

O Arroz Maria, situado na Doca de Santo Amaro, em Lisboa, é um restaurante especializado na oferta de uma vasta gama de paellas preparadas com ingredientes e receitas tipicamente mediterrânicas. Contudo, para além desta especialidade, a ementa do Arroz Maria conta ainda com uma larga variedade de peixes e carnes, entradas frias e quentes, uma carta de vinhos equilibrada e um conjunto de sobremesas inovadoras e de apresentação sofisticada.

Para além destes atractivos, o Arroz Maria permite ainda saborear um conjunto de tapas bem apetecíveis, ao som da música espanhola e desfrutando uma excelente vista para o Rio Tejo, nas quentes tardes de Verão ou após um dia de trabalho.

O restaurante foi inaugurado no segundo semestre de 2004 e resultou de uma parceria entre o Grupo Ibersol e o Grupo Lezama, um grupo com expressiva experiência no mercado espanhol onde conquistou um lugar de grande prestígio, com marcas como a Taberna do Alabardero e o Café de Oriente.

Durante o primeiro semestre de 2006, decorreram as obras na marina que afectaram as vendas de toda a restauração das Docas de Santo Amaro, nomeadamente as do restaurante Arroz Maria, que facturou 400 mil euros, o que representa uma quebra de 25% face a 2005.

Pretende-se que o Arroz Maria venha a ser reconhecido como um restaurante de gastronomia e inspiração tipicamente mediterrânica e de irrepreensível qualidade. Em 2006 foi nomeado semifinalista do "Lisboa À Prova", uma prova organizada pela CML.

## Os Counters

### Ò Kilo

---

Restaurante de comida Brasileira, especializado em churrasco, procura satisfazer as necessidades dos consumidores que apreciam uma refeição temática e saudável, em situação de conveniência proporcionando uma boa relação qualidade preço.

O cliente pode fazer a sua própria selecção, escolhendo os produtos da sua preferência e pagando a peso, ou optar pelas combinações previamente definidas, para as quais o preço é fixo, uma variedade apetitosa e tentadora, mas saudável, que permite ao cliente fazer a combinação ao seu gosto.

No ano de 2006 a marca reforçou o posicionamento de restaurante Brasileiro, pretendendo criar uma maior diferenciação face aos concorrentes. A diversidade dos produtos foi suportada por uma dinâmica contínua de renovação, por forma a criar uma percepção de variedade, tomando sempre em consideração as tendências dos consumidores por uma alimentação variada e segura, baseada em produtos naturais e originais.

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

Afectada pela entrada no mercado de novos concorrentes temáticos, que introduziram uma maior concorrência no segmento, a marca teve um decréscimo de vendas face a 2005 de 5,4%, atingindo um montante de 7,5 milhões de euros, tendo vendido 1.127 milhões refeições nos seus Restaurantes.

A qualidade dos produtos é um factor crítico de sucesso, sendo a selecção das matérias-primas de grande importância. Por isso a selecção dos nossos fornecedores é feita segundo rigorosos padrões de qualidade. Conscientes da crescente importância da segurança alimentar, reforçamos a nossa atenção ao sistema de HACCP, principalmente no controle de produto, higiene das instalações e manipulação dos alimentos pelos colaboradores.

Para assegurarmos os objectivos pretendidos, a gestão de recursos humanos é de grande importância. O recrutamento, formação e gestão da performance são uma forma de motivação das equipas proporcionando o reforço nos factores de diferenciação face aos concorrentes.

O enfoque nas competências essenciais para o negócio foi reforçado por forma a orientar e preparar recursos de acordo com as necessidades da marca.

A formação é contínua, realizada nas lojas e assegurada a todos os novos colaboradores que entram na marca nos diferentes níveis, sendo ainda complementada com acções em sala.

A marca manteve os indicadores de auditorias de Qualidade e cresceu nas auditorias de Cliente Mistério, para 97%.

A abertura de um novo Restaurante no Centro Comercial Rio Sul, no Seixal, elevou para 21 o número de restaurantes da marca distribuídos geograficamente pelo território nacional, incluindo o continente e ilhas.



No âmbito do desenvolvimento do conceito iniciado em 2002 reformulamos o restaurante de Colombo, com uma nova imagem e espaço de mesas próprias, procurando oferecer maior comodidade, bem-estar e aproximação dos clientes ao imaginário Brasileiro.

## **KFC**

---

Completámos em 2006 dez anos de permanência em Portugal. Foi um ano particularmente adverso, motivado pelo quadro internacional da “gripe das aves”, que se revelou naturalmente desfavorável para o negócio e que originou uma quebra do volume de negócios de 7,7%, para os 8,0 milhões de euros.

Por motivos de rentabilidade, encerrámos a unidade de Via Catarina. Por isso, no final do ano operávamos 16 restaurantes.

Foi ainda relevante a nossa participação em diversos eventos musicais de verão com uma unidade móvel de venda, que permitiu dar a conhecer a marca às camadas mais jovens, tornar a marca mais viva, mais próxima dos consumidores e avaliar novas oportunidades de negócio.

De grande importância foi a alteração da gama efectuada em Julho, com uma aposta mais direccionada para a venda de sandes e a introdução duma família de produtos com preço muito competitivo, o *Doble Crispa*. Esta nova gama permitiu-nos iniciar o processo de reconquista de transacções.

Em termos operacionais o ano de 2006 caracterizou-se por uma acentuada melhoria em todos os indicadores qualitativos, quer nas auditorias internas, quer nas realizadas por entidades independentes externas, especialmente ao nível da limpeza e higiene, hospitalidade, qualidade do produto e rapidez de serviço.

## **Pans & Company / Bocatta**

---

Criada em Barcelona em 1991, a Pans & Company é hoje uma cadeia de restaurantes com implantação internacional. Assente num conceito baseado em pão, a Pans tem procurado, desde o início da sua implantação em Portugal, diferenciar-se da sua concorrência através de um forte investimento em inovação, procurando surpreender todos os dias os seus clientes com composições de ingredientes inovadoras e mais recentemente com propostas de sabores diferentes ao nível do próprio pão.

Com 10 anos de actividade em Portugal, a Pans contava no final do exercício de 2006 com 44 restaurantes em todo o país, incluindo uma unidade franquizada. Dando continuidade ao projecto de expansão no território nacional, a marca abriu, durante o ano de 2006, 2 novos restaurantes localizados em centros comerciais: Seixal e Fórum Coimbra. Com a remodelação do *food court* do ArrábidaShopping efectuámos a reconversão da unidade Bocatta numa nova unidade Pans.

Assim, ficamos a operar apenas 2 unidades Bocatta - Norteshopping e Colombo- onde adaptamos as linhas estratégicas que a marca vem adoptando em Espanha.

No seu conjunto, em 2006, as unidades próprias das marcas Pans & Company e Bocatta venderam quase 5 milhões de sandes, realizando um volume de vendas superior a 20 milhões de euros, o que traduz um crescimento de 11% face ao ano anterior.

No final de 2006 as 2 marcas empregavam cerca de 500 pessoas, às quais foram ministrados programas de formação com uma taxa de certificação dos colaboradores próxima dos 90%.

O ano de 2006 foi marcado por um forte investimento na inovação. Com o objectivo de reforçar o posicionamento de verdadeiro especialista do segmento, a marca introduziu na sua gama 3 novos tipos de pão (Chapata, Cebola e Orégãos), contando desta forma com uma oferta absolutamente original no segmento das sandes.

Em ano de 10º Aniversário, a Pans iniciou o processo de renovação da sua imagem corporativa, consubstanciada num novo logótipo e numa imagem de loja mais moderna e apelativa.

## **Burger King**

---

Em Portugal, o volume de vendas da marca cresceu 23,7% em relação ao ano anterior, atingindo os 10,2 milhões de euros.

No final do exercício operavam, em Portugal, 20 unidades Burger King (BK), distribuídas pelo território nacional, com presença na Madeira e Açores. Foram inauguradas duas novas unidades: Fórum Coimbra e Campo Pequeno em Lisboa e foi adquirida uma unidade que explorava a BK localizada no Fórum Montijo.

O objectivo em 2006 continuou a ser o reforço do posicionamento da Burger King como um dos principais players do segmento dos hambúrgueres, mantendo-se a adopção de uma estratégia de crescimento pautada pela escolha selectiva das novas localizações.

A marca tinha, em Dezembro de 2006, cerca de 250 trabalhadores ao seu serviço, mais 14% do que no final do exercício anterior.

Mantivemos a política de proximidade e a interacção com os nossos clientes, através de acções de marketing directas, oferecendo valor aos nossos clientes através do investimento ao nível de produto. Com o objectivo de continuar a enfatizar a grande diferenciação em termos de qualidade e sabor dos nossos hambúrgueres quando comparados com os da principal concorrência, acentuamos o “GRELHADO na chama, de verdade!” e “Quem ganha é o paladar...”.

O programa Cozinha Aberta continua a ser extremamente valorizado pelos nossos clientes, dando-lhes a oportunidade de visitar o interior das unidades e de conhecer a forma de trabalhar da Burger King. Continuamos a dinamizar o programa “Dia do Cliente” que se baseia numa expressão de um dos fundadores da Burger King, James McLamore: “Os nossos clientes possuem duas coisas: tempo e dinheiro, e...eles não gostam de gastar nenhum dos dois.” A iniciativa consiste na realização de um jogo interactivo entre o cliente e os colaboradores. Depois de pedir um menu *Whopper*, o cliente acciona um *timer* colocado no balcão da unidade. Se a transacção não for efectuada durante o minuto que se segue, o cliente ganha um *voucher* para um *Whopper* grátis que poderá utilizar na próxima visita a uma das unidades Burger King. O desenvolvimento desta acção tem estado na origem de diversos comentários de incentivo por parte dos clientes. A iniciativa reforça o que a marca acredita ser valorizado pelo cliente: serviço rápido, cortesmente prestado.

No sentido de ir de encontro às necessidades expressas pelos clientes no que respeita à alimentação saudável, mantivemos o programa *King Delight*, do qual destacamos as saladas, quer pelo seu aporte calórico extremamente baixo, quer pela diferenciação em termos de sabor já que o peito de frango é grelhado na chama, MESMO!

Em 2006 continuou, também, a ser oferecida aos clientes a oportunidade de trocaram as batatas por uma salada ou aros de cebola, sem acréscimo de preço e foi mantido na ementa o hambúrguer vegetal *Beanburger*, um produto único no mercado. Como referimos não só mantivemos a nossa proposta *Beanburger*, como a reforçamos numa promoção com o *Country Burger*, produto também vegetal mas com características diferentes do anterior.

## **Café Sô**

---

O Café Sô é um formato de 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 pretendemos tocar todos os momentos diários de consumo, desde o pequeno-almoço ao lanche ou outras refeições ligeiras, compostas de sanduíches, tostas, torradas, pastelaria, café e bebidas.

O lançamento da marca Café Sô data de 2001, com a inauguração das 2 primeiras unidades situadas na Área de Serviço de Torres Vedras, na A8. No final de 2006, o Café Sô contava com 12 unidades, a maior parte das quais integradas em espaços multimarca. Ainda na linha de negócio cafetarias o Grupo explora mais 7 unidades (das quais 2 são unidades para reconverter) que são actualmente exploradas sob a insígnia Iber. Para além destas 2 insígnias, o grupo tem adoptado diferentes marcas consoante as localizações, sendo de referir, em particular, a marca “Astrolábio” com uma unidade no Aeroporto Internacional de Lisboa e outra no Dolce Vita Antas.

Neste conjunto alargado de pontos de venda incluem-se não só unidades em que a gestão é autónoma, mas também as que operam integradas em espaços Multimarca, como é o caso do Aeroporto Internacional de Lisboa e da Área de Serviço da Lusoponte.

O volume de vendas da insígnia Café Sô atingiu os 3,8 milhões de euros (mais 12,3% do que em 2005) e o volume global de negócio das cafetarias ultrapassou os 7 milhões de euros. Tratando-se de um conceito cujo crescimento e consolidação dependem fortemente da qualidade do produto e da eficiência do atendimento, o ano foi marcado pela melhoria dos processos de gestão, os quais irão permitir incrementos na qualidade da operação, eficiência de serviço e sensibilização para a segurança alimentar.

Ao longo de 2006 procuramos, ainda, incrementar a dinâmica comercial do negócio, lançando uma linha de especialidades, na área das sanduíches e das tostas, que registou uma apreciável adesão por parte dos clientes. Esse esforço será mantido em 2007 com o objectivo de diferenciar os nossos conceitos de cafetaria face à concorrência, seja pela qualidade de atendimento, seja pela proposta de valor.

## **Quiosques de Café**

---

Os quiosques de café, que exploramos sob a marca Delta, reforçaram, ao longo de 2006, o seu posicionamento como os especialistas de café nos locais onde estão implantados.

Se o ano de 2005 registou um forte crescimento de unidades em exploração, o ano de 2006 foi de consolidação e reforço das estruturas de coordenação operacional e de formação.

No ano agora findo inauguramos mais um ponto de venda no Rio Sul (Seixal). Com a expansão registada, fechamos o ano com 11 unidades a que correspondem 24 pontos de venda. As vendas ascenderam a 3,3 milhões de euros, o que se traduz num crescimento de 5,4%.

No ano que agora se inicia pretendemos manter a dinâmica de promoções e lançamento de novos produtos que temos prosseguido, alargando essas promoções, sempre que se mostre comercialmente atractivo, a todos os quiosques do grupo.

Continuaremos, igualmente, a privilegiar a optimização dos pontos de venda de café e a aprofundar o investimento na formação profissional, essencialmente ao nível do atendimento e serviço ao cliente.

## A Multimarca

---

A implementação do conceito Multimarca no universo do grupo Ibersol resulta de uma convicção que vai muito para além de ser mais um conceito, mais um modelo de gestão ou mais uma mudança. De facto, o conceito Multimarca é uma resposta inovadora que consolida uma crescente proximidade ao consumidor de modo a responder às suas necessidades, apostando na variedade, na qualidade e num superior serviço.

O conceito Multimarca é hoje uma realidade na Ibersol, contemplando a nossa actividade em locais tão distintos como as áreas de serviço localizadas em auto-estradas (com grande expansão prevista para 2007 e 2008), o Aeroporto Internacional de Lisboa, a Exponor e todas as operações do grupo nos Açores, na Madeira e no Algarve.

A aposta determinada em responder a uma cada vez maior diversidade das necessidades dos consumidores implica uma clara prioridade à gestão local, mormente ao nível de recursos humanos, fomentando sinergias ao nível da formação, alocação e desenvolvimento de competências. São mais de 800 colaboradores, em mais de 80 pontos de venda, englobando todas as marcas do grupo, que todos os dias procuram a excelência operativa ao servir mais de 10 milhões de refeições por ano. O modelo de gestão integrada por shopping vigente nos Açores, na Madeira e no Algarve, é uma novidade que para além das vantagens acima referidas ao nível dos recursos humanos, possibilita uma aproximação ao consumidor extremamente frutuosa e que encarna os objectivos do grupo Ibersol: fazer melhor todos os dias.

Maximizando a interacção com a gestão de cada uma das marcas que operam sob o conceito Multimarca, sempre com o objectivo de garantir ao consumidor a manutenção de elevados padrões de qualidade e de higiene e segurança alimentar, e implementando todas as inovações ao nível da gama, padrões de serviço e comunicação com o mercado, procuramos garantir uma dinâmica de novidade permanente devidamente ajustada aos requisitos do consumidor, quer ele se encontre a viajar, numa visita às Ilhas dos Açores e Madeira ou de férias no Algarve.



### **A Marca Ibersol para os Restaurantes das Áreas de Serviço.**

Os restaurantes das auto-estradas podem ser lugares de equilíbrio do corpo, da mente e das emoções, bastando-lhe para tal corresponder às expectativas do consumidor através da higiene e segurança do espaço e dos produtos e da eficiência e eficácia no atendimento e serviço. Acompanhados de uma grande variedade e qualidade na oferta, ergonomia e agradabilidade do espaço (prazer), com uma boa relação qualidade/preço.

Em 2006 o Grupo Ibersol definiu um símbolo, uma denominação, uma assinatura e uma proposta de valor, isto é, uma Marca, assumindo o desafio de, a partir de agora, nas auto-estradas os restaurantes deixarem de ser todos iguais.

A Marca Sol contempla ainda a associação à variável regional, consequência da localização da área de serviço, o que lhe confere um referente espacial de proximidade.

Um edifício de visual moderno, caloroso e agradável, um lay-out funcional e uma componente de utilidade resultante da disponibilidade de internet, multibanco, fraldário, ..., conferem à Marca Sol factores de diferenciação, consubstanciados pela melhor oferta da cozinha tradicional portuguesa, uma enorme variedade de

produtos de cafetaria e os sabores dos produtos inconfundíveis de grandes e consagradas Marcas como a Burger King, Pans e Pizza Hut.

Este novo conceito de restauração em Áreas de Serviço define-se pela *acessibilidade* (dentro de dois anos serão mais de 20 espaços distribuídos por todo o país), pela *notoriedade* (conjugada com uma comunicação moderna, alegre e arrojada) e pela *personalidade*, atributos que visam fomentar uma *ligação emocional* com o consumidor, sustentada na sua *preferência* por um espaço onde sabe que «É sempre bem-vindo».

O primeiro restaurante Sol abriu em Janeiro de 2007 em Ovar (A29, km 26).

## *Demonstrações Financeiras*

---

### **RESULTADOS OPERACIONAIS**

No exercício de 2006, os proveitos operacionais consolidados ascenderam a 169,6 milhões de euros o que representa um crescimento de 16,3% relativamente a 2005. A margem EBITDA, para o mesmo período, ascendeu a 27,8 milhões de euros, mais 15,4% do que no ano transacto e os resultados operacionais atingiram 17,8 milhões de euros, com um crescimento de 21,8% em relação ao ano anterior.

### **Vendas e Outros Proveitos Operacionais**

O **volume de negócios** consolidado totalizou no final do ano 166,3 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 16,8% relativamente ao ano de 2005. Este crescimento está influenciado pela aquisição, em meados do ano, da sociedade espanhola Lurca que no segundo semestre contribuiu com 13,9 milhões de euros de vendas de restauração nas 31 unidades que explora com a insígnia Burger King.

O volume de Negócios reparte-se da forma seguinte:

	Milhões de euros	Var 06/05
Vendas Restauração	160.44	17.5%
Vendas Mercadorias	4.41	-3.9%
Prestação Serviços	1.45	12.7%
<b>Volume Negócios</b>	<b>166.30</b>	<b>16.8%</b>

As vendas de mercadorias sofreram um decréscimo, face ao ano de 2005, em virtude da aquisição de 6 unidades franquizadas da Pizza Móvil e ao encerramento de duas franquias da insígnia Cantina Mariachi.

A evolução económica pouco animadora em Portugal teve reflexos nas vendas dos conceitos de *ticket* mais elevado, penalizando especialmente a Pasta Caffé, Ó Kilo, Arroz Maria e Pap'aki. Em compensação a Burger King e a Pans&C<sup>a</sup> continuaram a apresentar um bom desempenho conquistando e consolidando as respectivas quotas de mercado.

As notícias sobre a gripe das aves que começaram a afectar as vendas da KFC no 4º trimestre de 2005 com um agravamento no primeiro trimestre de 2006, ao serem conhecidos casos de H5N1 na Europa, tiveram um efeito muito negativo nas vendas da marca que registaram uma quebra anual próxima de 8%. O reaparecimento frequente de notícias desta epidemia nos meios de comunicação tem dificultado a recuperação das vendas perdidas durante o período de crise.

Em Espanha, com uma conjuntura mais favorável e com a aquisição das unidades franquizadas, o volume de vendas em lojas próprias apresentou um crescimento de 29,1%.

Com a aquisição da Lurca, SA, que consolidou no segundo semestre, o volume de negócios em Espanha ascendeu a 37,4 milhões de euros, representando neste exercício 22% do volume de negócios do Grupo.

O contributo para o crescimento das **vendas de restauração** foi o seguinte:

VENDAS	milhões euros	Variação 06/05
Pizza Hut	57.17	3.8%
Pans/Bocatta	20.08	11.0%
KFC	7.99	-7.7%
Burger King	10.19	23.7%
Pasta Caffé (Portugal)	8.19	-0.9%
O' Kilo	7.53	-5.4%
Quiosques	3.33	5.4%
Café Sô	3.83	12.3%
PAPÀki	0.58	-10.2%
Cantina Mariachi	0.42	-3.6%
Arroz Maria	0.40	-25.0%
Outros	6.79	3.4%
<b>Portugal</b>	<b>126.49</b>	<b>4.5%</b>
Pizza Móvil	17.69	30.5%
Pasta Caffé (Espanha)	2.33	19.6%
<b>Espanha ( Sem Burger King)</b>	<b>20.02</b>	<b>29.1%</b>
Burger King Espanha (2º sem)	13.93	
<b>Total Restauração (sem BK Espanha)</b>	<b>146.51</b>	<b>7.3%</b>
<b>Total Restauração</b>	<b>160.44</b>	<b>17.5%</b>

Em Portugal, no final do ano, operavam 266 unidades próprias e o volume de vendas (de restauração e de mercadorias em lojas de conveniência) atingiu o montante de 127,3 milhões de euros, que compara com 122,0 milhões de euros em 2005. Em Espanha, o volume de vendas de restauração em lojas próprias ascendeu a 34,0 milhões de euros, sendo que no final do exercício operávamos 90 unidades próprias.

Com o aumento da participação da Ibersol no capital da QRM – Projectos Turísticos, SA para 51%, no final do ano, o Grupo integrou mais 9 unidades, cujo volume de negócios ainda não consolidou em 2006.

As participadas da QRM – Projectos Turísticos, SA detêm duas unidades de *catering* (Porto e Lisboa) e com sete unidades de restauração em locais concessionados exploradas com a marca Sugestões e Opções.

No final do ano o número total de unidades – próprias e franquizadas – era de 384 com a distribuição seguinte:

Nº Unidades	2005	2006		31-Dez
	31-Dez	Aberturas	Encerramentos	
<b>PORTUGAL</b>	<b>258</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>271</b>
Próprias	250	20	4	266
Pizza Hut	87	4	1	90
Okilo	20	1		21
Pans	44	2	1	45
Burger King	17	3		20
KFC	17		1	16
Pasta Caffé	19			19
Quiosques	10	1		11
PapÀki	6		1	5
Cantina Mariachi	2			2
Arroz Maria	1			1
Cafetarias	14			14
Sugestões e Opções		7		7
Outros	13	2		15
<b>Franquiadas</b>	<b>8</b>		<b>3</b>	<b>5</b>
<b>ESPAÑA</b>	<b>72</b>	<b>47</b>	<b>6</b>	<b>113</b>
Próprias	45	45	0	90
Pizza Móvil	38	13		51
Pasta Caffé	7	1		8
<b>Burger King</b>		<b>31</b>		<b>31</b>
<b>Franquiadas</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>(*) 23</b>
Pizza Móvil	24	2	6	20
Pasta Caffé	3			3
<b>Total Próprias</b>	<b>295</b>	<b>65</b>	<b>4</b>	<b>356</b>
<b>Total Franquiadas</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>28</b>

(\*)unidades franquizadas Pizza Móvil que passaram para unidades próprias

Os outros proveitos operacionais mantiveram-se a nível idêntico aos de 2005 e a componente mais significativa respeita às participações dos fornecedores em campanhas de marketing.

### ***Custos operacionais consolidados***

Os custos operacionais consolidados atingiram o montante de 151,8 milhões de euros, o que representa um aumento de 15,7% face ao ano anterior, inferior ao crescimento de 16,3% verificado nos proveitos.

### ***Margem bruta***

A aquisição do negócio Burger King em Espanha alterou o *mix* de vendas do Grupo com um significativo aumento do peso do segmento de hamburguers. Consequentemente, o CEVC (custo das mercadorias e matérias primas vendidas e consumidas) que em 2005 representava 22,1% das vendas aumentou para 22,8%.

A margem bruta sobre o volume de negócios foi neste exercício de 77,4%, que compara com 78,1% registada no ano passado.

### ***Remunerações e encargos com pessoal***

Os custos com pessoal ascenderam a 51,3 milhões de euros face a 43,3 milhões de euros verificados em 2005. Assim, esta rubrica que no ano transacto representava 30,4% do volume de negócios passou a representar, este ano, 30,9%.

O aumento do peso desta rubrica decorre essencialmente:

- da continuação do esforço de retenção de colaboradores iniciado no ano anterior, com o objectivo de baixar a rotação e ter equipas mais estáveis e formadas por forma a elevar os indicadores qualitativos do serviço;
- do aumento do peso da actividade em Espanha, mercado com custos salariais mais elevados.

### ***Fornecimentos e Serviços Externos***

Os custos em FSEs (Fornecimentos e Serviços Externos) ascenderam a 50,4 milhões de euros, face a 46,1 milhões de euros em 2005, equivalente a um aumento de 9,3%, substancialmente inferior ao crescimento da actividade.

Consequentemente, o peso desta rubrica baixou de 32,4% para 30,3% do volume de negócios. Esta redução resulta do esforço desenvolvido na racionalização e controlo de alguns gastos gerais amplificado pelo aumento do peso da actividade em conceitos de balcão que operam com menores custos fixos desta natureza.

### ***Outros Custos Operacionais***

Os outros custos operacionais cifraram-se em 2,6 milhões de euros e o aumento face ao exercício anterior corresponde principalmente à incorporação dos custos incorridos no lançamento da OPA sobre o capital da Tele Pizza, SA.

O imposto de selo e outras taxas, em 2006, ascenderam a 539 mil euros.

### ***Amortizações e Provisões***

As amortizações e perdas por imparidade do exercício, incluindo provisões, totalizaram 10,0 milhões de euros um aumento de 0,5 milhões de euros face a 2005, passando a representar 6,0% do volume de negócios. As

perdas por imparidade dos activos tangíveis e intangíveis reconhecidos neste exercício atingiram o montante de 1,8 milhões de euros, valor idêntico ao registado em 2005.

### ***EBITDA***

O EBITDA consolidado aumentou 15,4% apesar de:

- uma conjuntura pouco favorável em Portugal e maior pressão concorrencial;
- terem ocorrido custos não recorrentes associados à operação da OPA sobre a Tele Pizza;
- estar ainda no início o processo de integração do negócio Burger King adquirido.

O EBITDA no período ascendeu a 27,8 milhões de euros que compara com 24,1 milhões de euros atingidos no ano anterior. Consequentemente, a margem EBITDA passou de 16,9%, em 2005, para 16,7% em 2006.

### ***RESULTADO FINANCEIRO***

O Resultado Financeiro do exercício foi negativo em 1,8 milhão de euros, superior ao valor verificado no ano passado que foi negativo em 1,0 milhões de euros. Este agravamento ocorre fundamentalmente em Espanha e está associado ao financiamento da operação de aquisição da Lurca, SA.

Os juros suportados atingiram 2,0 milhões de euros, que corresponde a um custo médio da dívida de 4,1%.

### ***RESULTADO LÍQUIDO CONSOLIDADO***

O **resultado consolidado antes de impostos** atingiu o montante de 15,9 milhões de euros, o que representa um aumento de 2,3 milhões de euros, ou seja, um crescimento de 17,4%.

#### **Imposto sobre o rendimento**

O imposto efectivo em 2006 foi de 2,41 milhões de euros, quando em 2005 foi de 1,44 milhões de euros, registando um incremento face à evolução dos resultados, pelo facto de se ter esgotado a utilização de prejuízos fiscais em algumas sociedades do Grupo.

Por efeito dos impostos diferidos, o montante de imposto total que releva para apuramento do Resultado Líquido ascende a um montante positivo de 4,5 milhões de euros, representando uma taxa de 28,3%.

#### **Interesses minoritários**

Os interesses minoritários respeitam essencialmente à parcela de minoritários na filial Ibersande (Pans&C<sup>a</sup>) e ascenderam a 552 mil euros.

O **resultado líquido consolidado do exercício antes de interesses minoritários** ascendeu a 11,4 milhões de euros, que compara com o registado em 2005 no montante de 9,6 milhões de euros.

O **resultado líquido consolidado atribuível ao Grupo** ascendeu a 10,9 milhões de euros, 18,5 % superior ao de 2005, que foi de 9,2 milhões de euros.



## **SITUAÇÃO FINANCEIRA**

### **Balanço**

O **Activo** consolidado atingiu um montante de 192 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2006, o que representa um aumento de cerca de 77 milhões de euros em relação ao final de 2005.

Este aumento resultou essencialmente das rubricas de imobilizado e corresponde às seguintes contribuições: (i) diferenças de consolidação originadas na aquisição das participações no capital da Lurca e na QRM (cerca de 28 milhões euros);

(ii) direitos de concessão de 26 áreas de serviço contratadas com a Mota-Engil (cerca de 14 milhões de euros);

(iii) redução do imobilizado técnico referente às amortizações do exercício (cerca de -10 milhões euros);

(iv) bens imobiliários adquiridos no exercício (cerca de 14 milhões euros);

(v) imobilizado técnico das sociedades adquiridas Lurca e QRM (cerca de 13 milhões euros);

(vi) investimento nos planos de expansão e remodelação das marcas (cerca de 15 milhões euros).

O **Passivo** consolidado atingiu um montante de 132 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2006, o que representa um incremento de 68 milhões de euros em relação ao final de 2005. Durante o exercício, o passivo de médio e longo prazo aumentou cerca de 24 milhões de euros.

Em 31 de Dezembro de 2006, o **Capital Próprio** ascendia a 60 milhões de euros, um aumento de 9,4 milhões de euros em relação ao final de 2005, tendo-se distribuído, no exercício, a título de dividendos cerca de 1,0 milhão de euros.

### **Investimentos Financeiros e CAPEX**

No ano de 2006 a Ibersol investiu em activos financeiros 29,1 milhões de euros relacionado com:

- aquisição de 100% do capital da Lurca por 22,8 milhões de euros;
- aumento da participação no capital da sociedade QRM de 20% para 51% por 1,5 milhões de euros, sendo que a alienação (ou reforço) desta participação está condicionada à concretização de objectivos estabelecidos no contrato de aquisição;
- aquisição da sociedade Eggon, SGPS, SA e da sua participada IBR-Imobiliária, SA, por 4,8 milhões de euros.

Os activos fixos tangíveis e intangíveis aportados por estas sociedades ascendem a 24 milhões de euros e as diferenças de consolidação apuradas são de 28 milhões de euros.

Em 2006, o **CAPEX** foi superior ao efectuado no ano anterior e o montante líquido investido de 28,6 milhões de euros corresponde aos investimentos em:

- contratação dos direitos de concessão de 26 áreas de serviço (13,6 milhões de euros);
- expansão: abertura de 11 unidades em Portugal e 14 em Espanha;
- modernização e remodelação de 8 pontos de venda.

e ao desinvestimento, por encerramento, de 4 unidades.

O *cash flow* operacional gerado no exercício atingiu o montante de 25,8 milhões de euros, valor insuficiente para a cobertura financeira do CAPEX.

## ***Dívida líquida consolidada***

No final do exercício, o endividamento líquido remunerado ascendia a 78,4 milhões de euros, que comparativamente com a dívida no final de 2005 (18 milhões de euros) corresponde a um aumento de 60,4 milhões de euros. Parte deste aumento, cerca de 12 milhões de euros, corresponde à dívida bancária aportada pelas sociedades adquiridas durante o exercício.

O “*gearing*” (dívida líquida/(dívida líquida+capital próprio)) subiu para 56,6% face a 26,2%, no final de 2005.

O indicador “Dívida líquida sobre o EBITDA” no final de 2006 era de 2,8 vezes (0,8 vezes em 2005) e o rácio de cobertura dos juros pelo EBITDA era de 14 vezes (compara com 22 em 2005).

Apesar dos elevados investimentos concretizados e do consequente endividamento, a estrutura financeira do Grupo mantém uma solidez apreciável. Durante o ano de 2007 é previsível que a sociedade desenvolva operações no sentido da consolidação da dívida bancária de curto prazo.

## ***Acções próprias***

---

O objectivo de contribuir para uma maior liquidez no mercado bolsista levou a que no período a sociedade tenha alienado 39.421 acções por 345.229 euros (preço médio por acção de 8,76 euros) e adquirido 430.099 acções próprias pelo montante de 3.427.685 euros (preço médio por acção de 7,97 euros).

Em 31 de Dezembro de 2006, a sociedade detinha 1.762.809 acções, com valor nominal unitário de 1 euro, adquiridas por um valor global de 8.462.090 euros.

## ***Perspectivas***

---

Perspectiva-se para o ano de 2007 a manutenção de um enquadramento económico difícil em Portugal, com crescente pressão concorrencial e consequente degradação das margens. Em Espanha, a envolvente deve continuar positiva mas com tendência para o abrandamento das taxas de consumo.

Prevê-se a abertura de 13 unidades em Portugal e 12 em Espanha, localizadas em mercados regionais com vendas por unidade mais baixas que a média do actual *portfólio*.

Em Janeiro inauguramos as duas primeiras unidades SOL (Áreas de Serviço) e prevemos que ainda este ano possam abrir mais 10 unidades, pese embora as dificuldades de planeamento que tem acompanhado este projecto.

A estruturação e expansão dos negócios de *catering* recentemente adquiridos constituirá um dos objectivos para este ano.

## ***Factos Subsequentes***

---

Até à data de aprovação deste relatório não ocorreram factos significativos que mereçam destaque.

## *Agradecimentos*

---

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

Registamos com apreço a colaboração dada ao longo do exercício pelas Entidades Bancárias bem como pelos nossos Fornecedores e demais parceiros.

Agradecemos igualmente a todos os Accionistas pela confiança depositada na Ibersol.

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, 21 de Março de 2007

### **O Conselho de Administração**

---

António Alberto Guerra Leal Teixeira

---

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

---

Juan Carlos Vázquez-Dodero

# Relatório sobre o Governo da Sociedade

O presente anexo contém uma breve descrição das práticas da IBERSOL SGPS, SA sobre o Governo da Sociedade (“Corporate Governance”) e foi elaborado para cumprimento do disposto no Regulamento n.º 7/2001 de 20 de Dezembro de 2001 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, com as alterações introduzidas pelo Regulamentos n.º 11/2003 de 19 de Novembro de 2003 e n.º 10/2005 de 3 de Novembro de 2005.

Porque se trata de um anexo ao relatório de gestão 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

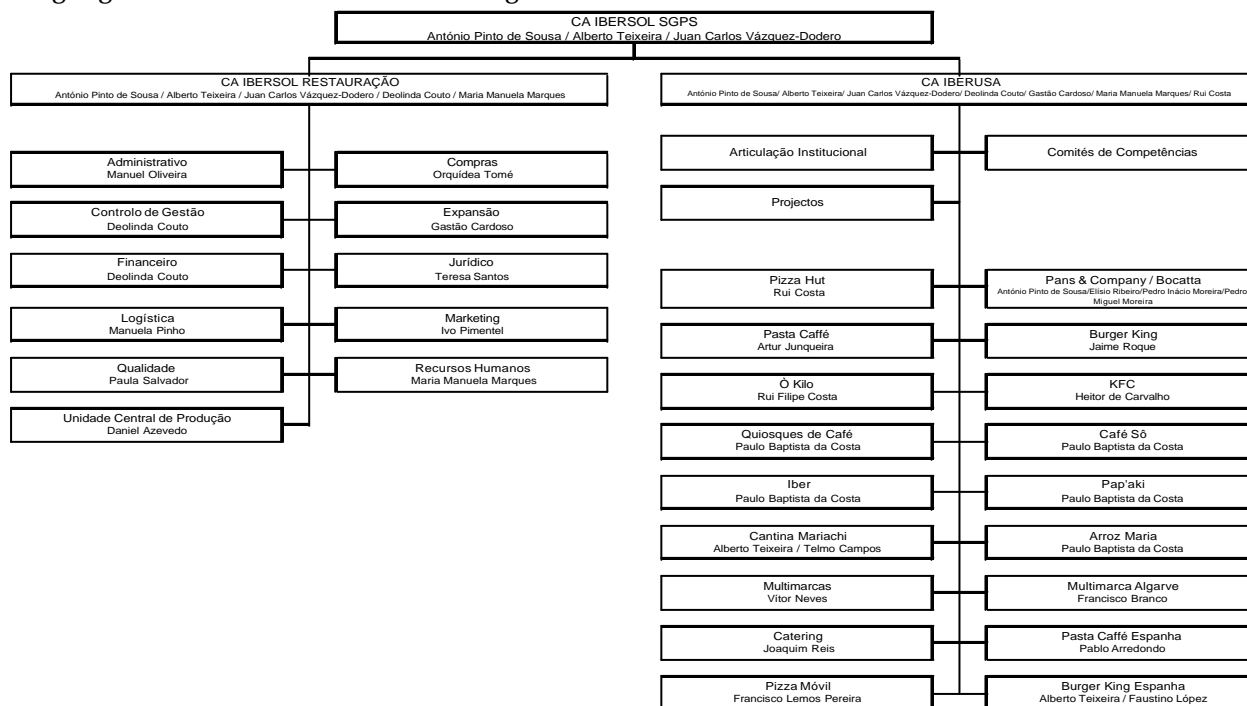
### 1.1. Repartição de Competências no Processo de Decisão

As decisões estratégicas de gestão são tomadas em reunião do Conselho de Administração da sociedade-mãe, a Ibersol SGPS, SA.

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

O organigrama funcional da sociedade é o seguinte:



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 de Negócio, que devem respeitar as directrizes globais, emanam da delegação de competências conferida pela 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. Controlo de Riscos

A gestão de risco que é uma das componentes da cultura da sociedade, está presente em todos os processos e é responsabilidade de todos os gestores e colaboradores nos diferentes níveis da organização.

A gestão de risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afectar as empresas do Grupo, numa perspectiva de continuidade das operações, tendo em vista o aproveitamento das oportunidades de negócio.

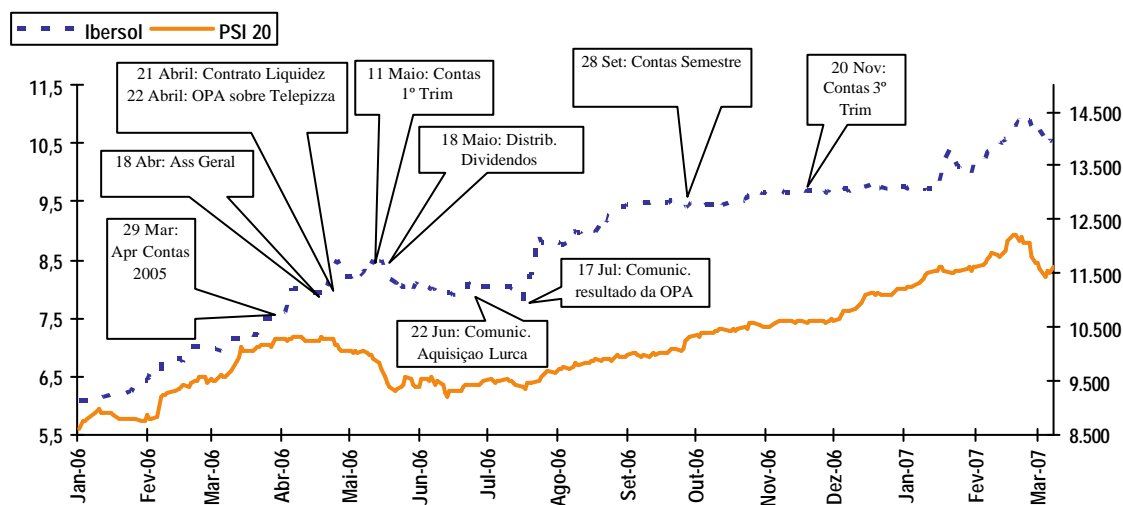
No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do *portfólio* dos negócios existentes, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projectos mais relevantes e definidas as estratégias de gestão desses riscos.

No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objectivos de cada negócio e planeadas acções de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos dos negócios e das unidades funcionais.

No que respeita aos riscos de segurança dos activos tangíveis e das pessoas são definidas políticas e *standards* e efectuado o auto-controlo do seu cumprimento, sendo realizadas auditorias a todas as unidades e implementadas acções preventivas e correctivas dos riscos identificados.

## 1.4. Evolução da Cotação das Acções

A evolução da cotação da acção, com identificação dos factos mais relevantes ocorridos ao longo do ano, consta do gráfico seguinte:



A evolução das cotações ao longo do ano superou, em trinta e um pontos, a do índice PSI 20.

## Estatísticas Acções IBERSOL, SGPS, S.A. - ANO 2006

(Valores em EUR)

Total Acções	20,000,000		Cotação Mínima ( 2 Jan.06)	6.03
Acções livres no Mercado	18,237,191		Cotação Máxima (29 Dez.06)	9.75
Acções Próprias	1,762,809	8.81%	Cotação Média	8.40
Capitalização Bolsista (31 Dez 06)	195,000,000		Valor de Abertura (2 Jan.06)	6.03
Quantidade Média Transaccionada 2006	12,793		Valor de Fecho (29 Dez.06)	9.75
Quantidade Média Transaccionada 2005	12,494		Valorização Acções	61.7%
			Varição PSI-20	30.2%

O objectivo de contribuir para uma maior liquidez no mercado bolsista levou a que no período a sociedade tenha alienado 39.421 acções por 345.229 euros e adquirido 430.099 acções próprias pelo montante de 3.427.685 euros. Em consequência, a 31 de Dezembro de 2006, a sociedade detinha 1.762.809 acções, com valor nominal de 1 euro cada, com um valor global de aquisição de 8.462.090 euros.

### 1.5. Distribuição de Dividendos

Nos últimos anos foram distribuídos os seguintes dividendos:

Do resultado do ano de	1999	2000 <sup>1</sup>	2001	2002	2003	2004	2005
Dividendo por acção (euros)	0.549	0.055	0.055	0.055	0.055	0.055	0.055
Dividendos Distribuídos (milhares de euros)	1093.20	1091.53	1091.53	1055.93	1055.53	1024.57	1013.63
Dividend Yield (%)	0.8%	1.1%	1.5%	1.6%	1.2%	1.0%	0.7%
Pay out ratio <sup>2</sup>	23.8%	20.4%	19.8%	13.0%	13.0%	13.6%	11.1%

<sup>1</sup> Em Dezembro de 2000 foi efectuado o stock split e aumentado o capital de 2.000.000 de acções com o valor nominal unitário de 1000 escudos para 20.000.000 de acções com o valor nominal de 1 euro cada

<sup>2</sup> Calculado por referência ao resultado líquido consolidado atribuível ao Grupo

### 1.6. 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.

## 1.7. Divulgações com Partes Relacionadas

No decurso de 2006 não foram concedidas nem solicitadas autorizações para 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 sendo 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.

## 1.8. Relações com Investidores

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

Essa divulgação é efectuada através da publicação, na página da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)), e na da sociedade na Internet ([www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt)) e adicionalmente no meio electrónico de divulgação de informação disponibilizado pela entidade gestora de mercado.

Nesta última, poderão ser encontrados os comunicados emitidos, a apresentação institucional, os relatórios e contas e 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 a página inclui, ainda, um capítulo dedicado aos Investidores, que contém:

- A identificação do responsável pelas relações com os investidores bem como o endereço para o seu contacto;
- Relatórios e Contas Consolidadas Anuais, Semestrais e Trimestrais, dos últimos dois anos;
- A convocatória da Assembleia Geral Anual;
- As propostas a apresentar na Assembleia Geral Anual.

A Ibersol SGPS SA, através do Representante para o mercado de capitais, António Carlos Vaz Pinto de Sousa (Telefone: +351 22 6089708; Telefax: +351 22 6089757; E-mail: [psousa@ibersol.pt](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-lhes 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 ou façam parte da mailing list.

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.

## 1.9. Comissão de Remunerações

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 e é composta pelo Doutor Vítor Pratas Sevilhano, pelo Doutor Amândio Mendonça da Fonseca e pelo Don Alfonso Munk Pacin.

### 1.10. Remuneração Anual do Auditor

O auditor da sociedade é a PriceWaterhouseCoopers, que em 2006 facturou à sociedade e às suas filiais e associadas incluídas no perímetro de consolidação o valor total de 127.824 euros, sendo 84.849 euros (66,4%) relativos a serviços de auditoria, revisão legal de contas e outros relacionados, e 42.975 euros (33,6%) relativos a serviços de consultoria e formação na área fiscal.

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

## **2. Exercício de Direito de Voto e Representação de Accionistas**

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

O contrato de sociedade prevê que apenas poderão participar na Assembleia Geral os accionistas com direito a voto possuidores de acções ou títulos de subscrição que as substituam, que as tenham inscritas em contas de valores mobiliários escriturais e que façam prova dessa inscrição, através de carta emitida pela respectiva instituição que dê entrada na sociedade, pelo menos, oito dias antes da data da Assembleia.

São colocados à disposição dos senhores accionistas, na sede social e na página da sociedade na Internet ([www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt)), 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.

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 da Assembleia Geral que indique o nome, domicílio do representante e a data da assembleia.

As pessoas colectivas podem fazer-se representar pela pessoa que para o efeito designarem através de carta cuja autenticidade é 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.



Considera-se que os accionistas que enviem declarações de voto por correspondência desejam 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.

Não está consagrada no contrato da sociedade a possibilidade de exercício de direito de voto por meios electrónicos.

### **3. Regras Societárias**

#### **3.1. Códigos de Conduta e Regulamentos Internos**

Os princípios e valores da Ibersol amplamente difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores são os seguintes:

Acreditamos e Valorizamos as Nossas Pessoas  
Existimos para o Cliente  
Temos Alegria em Partilhar  
Fazemos Sempre Melhor  
Temos Entusiasmo para Empreender

Os principais vectores da cultura empresarial (liderança, lealdade, rigor e transparência), a responsabilidade com os colaboradores (igualdade no tratamento, desenvolvimento profissional e segurança no trabalho), a responsabilidade com os clientes (segurança alimentar) e a independência face ao poder político. A qualidade de sociedade aberta à subscrição pública induz uma redobrada atenção ao cumprimento dos deveres de diligência e confidencialidade na relação com terceiros, salvaguardando a posição da sociedade em situações de conflitos de interesses. Neste âmbito, não existe um código de conduta dos órgãos da sociedade ou outro regulamento interno respeitante a esta matéria.

O Conselho de Administração adopta todas as acções que julga mais adequadas à sua difusão pela empresa.

#### **3.2. Gestão de Risco**

A gestão do risco é assegurada, relativamente aos processos considerados críticos – segurança alimentar, segurança no trabalho e gestão da relação com o cliente – através de auditorias externas, realizadas numa base mensal em todas as unidades do Grupo.

Os sistemas de informação são auditados externamente nas suas funções de *Backup e Recovery*.

A postura do Grupo relativamente à gestão dos riscos financeiros é conservadora e prudente, não tomando posições em derivados ou outros instrumentos financeiros que não estejam relacionados com a sua actividade corrente, no qual não enquadrámos a fixação de taxas de juro ou a negociação da fixação de taxa de juro que são objecto de decisão casuística em função do mercado.

#### **3.3. Limites ao Exercício dos Direitos de Voto ou à Transmissibilidade de Acções. Acordos Parassociais e Direitos Especiais de Accionistas**

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 ou direitos especiais 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 quadrienais. Todos os administradores da sociedade exercem o cargo em nome próprio, tendo sido nominalmente eleitos para o exercício do mesmo em 15 de Abril de 2005. 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.

Os membros actuais do Conselho de Administração são:

		<b>Executivo</b>	<b>Não Executivo</b>	<b>Independente</b>
António Alberto Guerra Leal Teixeira	Presidente	X		
António Carlos Vaz Pinto de Sousa		X		
Juan Carlos Vázquez-Dodero			X	X

e foram eleitos como se segue:

	<b>Primeira nomeação</b>	<b>Fim do Mandato</b>
António Alberto Guerra Leal Teixeira	1997	2008
António Carlos Vaz Pinto de Sousa	1991	2008
Juan Carlos Vázquez-Dodero	1999	2008

A lista das principais sociedades onde cada Administrador exerce funções é apresentada no parágrafo 4.3. deste relatório. No mesmo parágrafo está incluído um breve resumo do *curriculum* de cada um dos Administradores, com a indicação das respectivas qualificações e actividades profissionais, bem como o número de acções, da Ibersol SGPS, SA ou de qualquer das suas filiais, por eles detidas em 31 de Dezembro de 2006.

O Administrador Não-Executivo é possuidor de vasta experiência no mundo universitário e dos negócios e exerce uma influência significativa nos processos de decisão da sociedade.

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.

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 foram cometidos.

O Conselho de Administração decidiu instituir uma Comissão Executiva, composta pelos Administradores António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira. A Comissão Executiva gere os assuntos da sociedade e procede ao acompanhamento da actividade, cujos Conselhos de Administração elege e nos quais participa.

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

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

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

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

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

Ainda de acordo com os estatutos da Empresa, o Conselho de Administração reunirá, normalmente, uma vez por trimestre e, além disso, todas as vezes que o Presidente ou dois dos seus membros o convoquem, devendo as deliberações que forem tomadas constar das respectivas actas. O Conselho de Administração só pode deliberar se a maioria dos seus membros estiver presente ou representada e as deliberações serão tomadas por maioria dos votos emitidos. Ao longo do exercício de 2006, o Conselho de Administração reuniu-se dezanove vezes: 21 de Março, 19 de Abril, 20 de Abril, 11 de Maio, 15 de Maio, 17 de Maio, 22 de Maio, 20 de Junho, 28 de Junho, 5 de Julho, 14 de Julho, 21 de Julho, 18 de Setembro, 21 de Setembro, 17 de Novembro, 20 de Novembro, 29 de Novembro, 14 de Dezembro e 20 de Dezembro.

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 os administradores da sociedade – com

excepção do administrador não executivo - exercem apenas funções executivas nas sociedades que integram o Grupo.

#### 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 noutras actividades.

A remuneração dos membros dos órgãos sociais é fixada por uma Comissão de Vencimentos eleita em Assembleia Geral.

Os Administradores não auferem qualquer remuneração da sociedade ou das sociedades do Grupo. A IES prestou serviços de gestão ao Grupo no montante de 684.928 euros. Não há remunerações adicionais dependentes dos resultados da sociedade ou da evolução das cotações nem existem prémios de desempenho para qualquer dos administradores.

#### 4.3. Informação Adicional sobre os Administradores

##### António Alberto Guerra Leal Teixeira

###### Formação académica

- Licenciado em Economia – Faculdade de Economia da Universidade do Porto

###### Actividade profissional

- Presidente do Conselho de Administração da Ibersol, SGPS, SA
- Administrador de outras empresas participadas pela Ibersol, SGPS, SA

##### António Carlos Vaz Pinto de Sousa

###### Formação académica

- Licenciado em Direito - Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra
- CEOG – Curso de Gestão – Universidade Católica do Porto

###### Actividade profissional

- Membro do Conselho de Administração da Ibersol, SGPS, SA
- Administrador de outras empresas participadas pela Ibersol, SGPS, SA

##### Juan Carlos Vázquez-Dodero

###### Formação académica

- Licenciado em Direito – Universidad Complutense de Madrid
- Licenciado em Ciências Empresariales – I.C.A.D.E. Madrid
- Mestre em Economia y Dirección de Empresas – I.E.S.E. Universidade de Navarra
- Doutorado em Negócios y Dirección - I.E.S.E. Universidade de Navarra
- Programas “Managing Corporate Control and Planning” e “Strategic Cost Management” – Harvard University

###### Actividade profissional

- Professor Ordinário do IESE
- Assessor e consultor em várias empresas Europeias e Americanas

- Membro do Conselho de Administração da Ibersol, SGPS, SA
- Administrador de outras empresas participadas pela Ibersol, SGPS, SA

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

António Alberto Guerra Leal Teixeira

ASUREBI - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA  
 ATPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA  
 EGGON - SGPS, SA  
 ANATIR - SGPS, SA  
 CHARLOTTE DEVELOPS, SL  
 FIRMOVEN - Restauração, SA  
 I.E.S. - Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA  
 IBERAKI - Restauração, SA  
 IBERGOURMET - Produtos Alimentares, SA  
 IBERKING - Restauração, SA  
 IBERSANDE - Restauração, SA  
 IBERSOL - Hotelaria e Turismo, SA  
 IBERSOL - Restauração, SA  
 IBERSOL - SGPS, SA  
 IBERSOL MADEIRA - Restauração, SA  
 IBERUSA - Hotelaria e Restauração, SA  
 IBERUSA - Central de Compras para a Restauração, ACE  
 INVERPENINSULAR, SL  
 MAESTRO - Serviços de Gestão Hoteleira, SA  
 MATEIXA Soc. Imobiliária, SA  
 PASTA CAFFE, SLU  
 SANTO AMARO CAFÉ, SA  
 VIDISCO, Pasta Caffé Union Temporal de Empresas  
 VIDISCO, SL  
 LURCA, SA  
 IBR - Imobiliária, SA  
 QRM - Projectos Turísticos, SA

GERENTE

FERRO & FERRO, Lda.  
 PIZZALITOS Restaurantes, Lda.  
 RESTMON (Portugal) - Gestão e Exploração de Franquias, Lda.  
 BILCAS - Actividades Hoteleiras, Lda

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

ASUREBI - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA  
 ATPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA  
 EGGON - SGPS, SA  
 ANATIR - SGPS, SA  
 CHARLOTTE DEVELOPS, SL  
 FIRMOVEN - Restauração, SA  
 I.E.S. - Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA  
 IBERAKI - Restauração, SA  
 IBERGOURMET - Produtos Alimentares, SA  
 IBERKING - Restauração, SA  
 IBERSANDE - Restauração, SA  
 IBERSOL - SGPS, SA  
 IBERSOL - Hotelaria e Turismo, SA  
 IBERSOL - Restauração, SA  
 IBERSOL MADEIRA, RESTAURAÇÃO, SA  
 IBERUSA - Hotelaria e Restauração, SA  
 IBERUSA - Central de Compras para a Restauração, ACE  
 INVERPENINSULAR, SL  
 MAESTRO - Serviços de Gestão Hoteleira, SA  
 MBR - Soc. Imobiliária, SA  
 PASTA CAFFE, SLU  
 POLIATLANTICA, SA  
 SANTO AMARO CAFÉ, SA  
 VIDISCO, Pasta Caffé Union Temporal de Empresas  
 VIDISCO, SL  
 LURCA, SA

IBR – Imobiliária, SA  
QRM – Projectos Turísticos, SA  
JOSÉ SILVA CARVALHO – Catering, SA

### GERENTE

FERRO & FERRO, Lda.  
PIZZALITOS Restaurantes, Lda.  
RESTMON (Portugal) - Gestão e Exploração de Franquias, Lda.  
BILCAS – Actividades Hoteleiras, Lda

### Juan Carlos Vázquez-Dodero

ASUREBI - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA  
ATPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA  
EMAGISTER (Portal de Internet)  
IBERSOL - SGPS, SA  
IBERSOL HOTELARIA E TURISMO, SA  
IBERUSA - Hotelaria e Restauração, SA  
IBERSANDE - Restauração, SA  
IBERSOL - Restauração, SA  
MAESTRO - Serviços de Gestão Hoteleira, SA

A 31 de Dezembro de 2006, os membros do Conselho de Administração da Empresa ou da sociedade sua dominante (Ibersol SGPS, SA), possuíam as seguintes acções da sociedade:

### António Alberto Guerra Leal Teixeira

1.400 (mil e quatrocentas) acções representativas do capital da Ibersol SGPS, SA  
5.676 (cinco mil seiscentas e setenta e seis) acções representativas do capital da ATPS, SGPS, SA (50% do capital social)

A ATPS, SGPS, SA em 31/12/2006, é detentora de 425.182 (quatrocentos e vinte e cinco mil cento e oitenta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA, e de 2.455.000 (dois milhões quatrocentas e cinquenta e cinco mil) acções representativas do capital da I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, SA, representado por 2.455.000 acções.

A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2006, é detentora de 9.998.000 (nove milhões novecentos e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA.

### António Carlos Vaz Pinto de Sousa

1.400 (mil e quatrocentas) acções representativas do capital da Ibersol SGPS, SA  
5.676 (cinco mil seiscentas e setenta e seis) acções representativas do capital da ATPS, SGPS, SA (50% do capital social)

A ATPS, SGPS, SA em 31/12/2006, é detentora de 425.182 (quatrocentos e vinte e cinco mil cento e oitenta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA, e de 2.455.000 (dois milhões quatrocentas e cinquenta e cinco mil) acções representativas do capital da I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, SA, representado por 2.455.000 acções.

A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2006, é detentora de 9.998.000 (nove milhões novecentos e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA.

Porto, 21 de Março de 2007

**O Conselho de Administração**

---

António Alberto Guerra Leal Teixeira

---

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

---

Juan Carlos Vázquez-Dodero

**Ibersol S.G.P.S., S.A.**

**Demonstrações Financeiras Consolidadas**

**31 de Dezembro de 2006**



## **Índice às Demonstrações Financeiras Consolidadas**

<b>Nota</b>	<b>Página</b>	<b>Nota</b>	<b>Página</b>
Balanço Consolidado	3	<b>5</b> Informações relativas às empresas incluídas na consolidação e outras	18
Demonstração Consolidada dos Resultados	4	<b>6</b> Informação por segmentos	20
Demonstração Consolidada dos Resultados do 4º Trimestre	5	<b>7</b> Factos não usuais e não recorrentes	22
Demonstração das alterações no capital próprio consolidado	6	<b>8</b> Activos fixos tangíveis	22
Demonstração dos Fluxos de Caixa Consolidados	7	<b>9</b> Activos intangíveis	23
Notas às Demonstrações Financeiras Consolidadas	8	<b>10</b> Activos financeiros disponíveis para venda	24
<b>1</b> Nota introdutória		<b>11</b> Outros activos não correntes	25
<b>2</b> Principais políticas contabilísticas:		<b>12</b> Existências	25
2.1 Base de preparação	8	<b>13</b> Caixa e equivalentes de caixa	25
2.2 Consolidação	8	<b>14</b> Outros activos correntes	26
2.3 Relato por segmentos	8	<b>15</b> Capital social	26
2.4 Conversão cambial	9	<b>16</b> Empréstimos	27
2.5 Activos Fixos Tangíveis	10	<b>17</b> Impostos diferidos	28
2.6 Activos Intangíveis	10	<b>18</b> Provisões para riscos e encargos	28
2.7 Imparidade de activos	12	<b>19</b> Outros passivos não correntes	28
2.8 Investimentos Financeiros	12	<b>20</b> Contas a pagar a fornecedores e acréscimos de custos	29
2.9 Existências	14	<b>21</b> Outros passivos correntes	29
2.10 Contas a receber de clientes e outros devedores	14	<b>22</b> Outros proveitos e custos operacionais	30
2.11 Caixa e equivalentes de caixa	14	<b>23</b> Fornecimento e serviços externos	31
2.12 Capital social	14	<b>24</b> Custos com pessoal	31
2.13 Empréstimos Obtidos	14	<b>25</b> Custo de financiamento líquido	31
2.14 Impostos Diferidos	14	<b>26</b> Imposto sobre o rendimento	31
2.15 Provisões	15	<b>27</b> Resultado por acção	32
2.16 Reconhecimento do Rédito	15	<b>28</b> Dividendos	33
2.17 Locações	15	<b>29</b> Fluxos de caixa decorrentes das operações	33
2.18 Distribuição de dividendos	16	<b>30</b> Contingências	33
<b>3</b> Gestão do risco financeiro	16	<b>31</b> Compromissos	33
<b>4</b> Estimativas contabilísticas importantes e julgamentos	17	<b>32</b> Transacções com partes relacionadas	33
		<b>33</b> Eventos subsequentes	34
		<b>34</b> Aprovação das demonstrações financeiras	

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**BALANÇOS CONSOLIDADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006 e 2005**  
 (valores em euros)

<b>ACTIVO</b>	<b>Notas</b>	<b>31-12-2006</b>	<b>31-12-2005</b>
<b>Não corrente</b>			
Activos Fixos Tangíveis	2.5 e 8	102.357.153	72.939.598
Diferenças de consolidação	2.6 e 9	41.385.514	13.386.537
Activos Intangíveis	2.6 e 9	19.214.769	5.066.114
Impostos diferidos activos	2.14 e 17	1.520.232	2.138.207
Activos financeiros disponíveis para venda	2.8 e 10	1.584.712	2.184.583
Outros activos não correntes	11	677.631	251.187
<b>Total de activos não correntes</b>		<b>166.740.011</b>	<b>95.966.227</b>
<b>Corrente</b>			
Existências	2.9 e 12	3.536.137	2.766.476
Caixa e equivalentes de caixa	2.11 e 13	6.414.840	5.340.182
Outros activos correntes	14	14.942.766	10.188.162
<b>Total de activos correntes</b>		<b>24.893.743</b>	<b>18.294.820</b>
<b>Total do Activo</b>		<b>191.633.754</b>	<b>114.261.047</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>			
<b>Capital e reservas atribuíveis aos detentores do capital</b>			
Capital Social	2.12 e 15	20.000.000	20.000.000
Acções próprias	2.12 e 15	-8.462.090	-5.231.968
Diferenças de consolidação		156.296	134.100
Reservas e resultados transitados		33.371.728	25.055.784
Resultado líquido do exercício		10.865.925	9.170.962
		<b>55.931.859</b>	<b>49.128.878</b>
Interesses minoritários		4.158.288	1.564.137
<b>Total do Capital Próprio</b>		<b>60.090.147</b>	<b>50.693.015</b>
<b>PASSIVO</b>			
<b>Não corrente</b>			
Empréstimos	2.13 e 16	33.145.556	10.062.111
Impostos diferidos passivos	2.14 e 17	6.713.309	6.204.942
Provisões para outros riscos e encargos	2.15 e 18	187.699	15.393
Outros passivos não correntes	19	4.527.968	3.848.487
<b>Total de passivos não correntes</b>		<b>44.574.532</b>	<b>20.130.933</b>
<b>Corrente</b>			
Empréstimos	2.13 e 16	47.144.959	8.453.358
Contas a pagar a fornecedores e acréscimos de custos	20	31.761.180	25.936.255
Outros passivos correntes	21	8.062.937	9.047.486
<b>Total de passivos correntes</b>		<b>86.969.076</b>	<b>43.437.099</b>
<b>Total do Passivo</b>		<b>131.543.607</b>	<b>63.568.032</b>
<b>Total do Capital Próprio e Passivo</b>		<b>191.633.754</b>	<b>114.261.047</b>

O Conselho de Administração,

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS CONSOLIDADOS POR NATUREZAS**  
**PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO de 2006 E 2005**  
**(valores em euros)**

	<u>Notas</u>	<u>31-12-2006</u>	<u>31-12-2005</u>
<b>Proveitos operacionais</b>			
Vendas	2.16 e 6	164.853.051	141.094.146
Prestações de serviços	2.16 e 6	1.449.943	1.283.623
Outros proveitos operacionais	22	<u>3.297.005</u>	<u>3.425.879</u>
<b>Total de proveitos operacionais</b>		<u><b>169.599.999</b></u>	<u><b>145.803.648</b></u>
<b>Custos Operacionais</b>			
Custo das vendas		37.534.280	31.219.400
Fornecimentos e serviços externos	23	50.375.100	46.079.003
Custos com o pessoal	24	51.309.733	43.328.713
Amortizações e depreciações e perdas por imparidade	8 e 9	10.008.547	9.307.177
Provisões		3.045	180.423
Outros custos operacionais	22	<u>2.603.153</u>	<u>1.096.761</u>
<b>Total de custos operacionais</b>		<u><b>151.833.858</b></u>	<u><b>131.211.477</b></u>
<b>Resultados Operacionais</b>		<u><b>17.766.141</b></u>	<u><b>14.592.171</b></u>
Custo de Financiamento líquido	25	-1.833.274	-1.021.719
Resultados Extraordinários		-	-
<b>Resultado antes de impostos</b>		<u><b>15.932.867</b></u>	<u><b>13.570.452</b></u>
Imposto sobre o rendimento	26	<u>4.514.858</u>	<u>4.003.655</u>
<b>Resultado depois de impostos</b>		<u><b>11.418.009</b></u>	<u><b>9.566.797</b></u>
<b>Resultado consolidado do exercício</b>		<u><b>11.418.009</b></u>	<u><b>9.566.797</b></u>
<b>Atribuível a:</b>			
Accionistas		10.865.925	9.170.962
Interesses minoritários		552.084	395.835
<b>Resultados por acção</b>			
Básico	27	<u><b>0,59</b></u>	<u><b>0,49</b></u>
Diluído		<u><b>0,59</b></u>	<u><b>0,49</b></u>

O Conselho de Administração,

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS CONSOLIDADOS POR NATUREZAS**  
**PARA O QUARTO TRIMESTRE DOS ANOS de 2006 E 2005**  
**(valores em euros)**

	Notas	4º TRIMESTRE	
		2006	2005
<b>Proveitos operacionais</b>			
Vendas e Prestações de serviços		47.785.201	38.565.078
Outros proveitos operacionais		1.112.166	885.174
<b>Total de proveitos operacionais</b>		<b>48.897.367</b>	<b>39.450.252</b>
<b>Custos Operacionais</b>			
Custo das vendas		10.780.334	8.378.986
Fornecimentos e serviços externos		14.287.295	12.244.571
Custos com o pessoal		14.512.744	11.071.156
Amortizações e depreciações, provisões e perdas por imparidade		4.127.515	4.134.915
Outros custos operacionais		416.639	417.693
<b>Total de custos operacionais</b>		<b>44.124.527</b>	<b>36.247.321</b>
<b>Resultados Operacionais</b>		<b>4.772.840</b>	<b>3.202.931</b>
Custo de Financiamento líquido		-832.128	-274.014
Resultados Extraordinários		-	-
<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>3.940.712</b>	<b>2.928.917</b>
Imposto sobre o rendimento		1.375.120	1.221.695
<b>Resultado depois de impostos</b>		<b>2.565.592</b>	<b>1.707.222</b>
<b>Resultado consolidado do exercício</b>		<b>2.565.592</b>	<b>1.707.222</b>
<b>Atribuível a:</b>			
Accionistas		2.389.407	1.587.436
Interesses minoritários		176.185	119.785
<b>Resultados por acção</b>			
Básico		<b>0,13</b>	<b>0,09</b>
Diluído		<b>0,13</b>	<b>0,09</b>

O Conselho de Administração,

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**Demonstração Consolidada das alterações no Capital Próprio**  
**para os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2005 e 2006**  
**(valores em euros)**

Nota	<u>Atribuível a detentores do capital</u>					Interesses Minoritários	Total Capital Próprio
	Capital Social	Acções Próprias	Reservas e Resultados Transitados	Resultado Líquido	Total		
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2005</b>	20.000.000	-5.254.329	18.201.111	8.334.045	41.280.827	1.591.339	42.872.166
Aplicação do resultado consolidado de 2004:							
Transferência para reservas e resultados transitados			7.309.471	-7.309.471	0		0
Dividendos distribuídos	28			-1.024.574	-1.024.574		-1.024.574
Aquisição/(alienação) de acções próprias	15	22.361	-10.068		12.293		12.293
Variação nas reservas de conversão			-26.676		-26.676		-26.676
Variação nos interesses minoritários			-38.406		-38.406	38.406	0
Variação na % interesse Vidisco			-78.217		-78.217	-444.132	-522.349
Anulação da Reserva Fiscal Investimento			-167.332		-167.332	-17.311	-184.643
Resultado consolidado líquido do exercício findo em 31 de Dezembro de 2005				9.170.962	9.170.962	395.835	9.566.797
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2005</b>	<b>20.000.000</b>	<b>-5.231.968</b>	<b>25.189.883</b>	<b>9.170.962</b>	<b>49.128.878</b>	<b>1.564.137</b>	<b>50.693.015</b>
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2006</b>	20.000.000	-5.231.968	25.189.883	9.170.962	49.128.877	1.564.137	50.693.014
Aplicação do resultado consolidado de 2005:							
Transferência para reservas e resultados transitados			8.157.329	-8.157.329	0		0
Dividendos distribuídos	28			-1.013.633	-1.013.633		-1.013.633
Aquisição/(alienação) de acções próprias	15	-3.230.122	147.666		-3.082.456		-3.082.456
Variação nos interesses minoritários			10.948		10.948	2.042.067	2.053.015
Variação nas diferenças de consolidação negativas			22.197		22.197		22.197
Resultado consolidado líquido do exercício findo em 31 de Dezembro de 2006				10.865.925	10.865.925	552.084	11.418.009
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2006</b>	<b>20.000.000</b>	<b>-8.462.090</b>	<b>33.528.023</b>	<b>10.865.925</b>	<b>55.931.859</b>	<b>4.158.288</b>	<b>60.090.147</b>

O Conselho de Administração,

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa**  
**Para os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2005 e 2006**  
 (valores em euros)

	Nota	Exercícios findos em 31 de	
		Dezembro	
		2006	2005
<b>Fluxos de Caixa das Actividades Operacionais</b>			
Fluxos das actividades operacionais (1)	29	<b>25.845.876</b>	<b>24.869.265</b>
<b>Fluxos de caixa das actividades de investimento</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros		399.922	46.008
Activos tangíveis		129.029	761.472
Activos intangíveis			125.711
Juros recebidos		211.342	82.812
Dividendos recebidos			
Outros			
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros		39.170.137	3.309.583
Activos tangíveis		12.098.461	9.679.703
Activos intangíveis		15.579.752	1.571.549
Outros			
Fluxos das actividades de investimento (2)		<b>-66.108.057</b>	<b>-13.544.832</b>
<b>Fluxos de caixa das actividades de financiamento</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Contratos de locação financeira			
Venda de acções próprias		345.229	51.500
Outros			
Empréstimos obtidos		23.605.689	
Pagamentos respeitantes a:			
Amortizações de contratos locação financeiras		2.127.108	2.404.770
Juros e custos similares		1.952.838	1.294.276
Dividendos pagos		1.013.633	1.024.574
Reduções capital e prest.suplementares			
Aquisição de acções próprias		3.427.686	39.207
Outros			
Empréstimos obtidos		6.608.461	4.812.185
Fluxos das actividades de financiamento (3)		<b>8.821.192</b>	<b>-9.523.512</b>
<b>Varição de caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)</b>		<b>-31.440.989</b>	<b>1.800.921</b>
Efeito das diferenças de cambio			82
Caixa e equivalentes de caixa no início do período		1.825.138	24.299
<b>Caixa e equivalentes de caixa no final do período</b>	13	<b>-29.615.851</b>	<b>1.825.138</b>

O Conselho de Administração,

## IBERSOL SGPS, S.A.

### ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS

#### PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006

(Montantes expressos em euros)

#### 1. NOTA INTRODUTÓRIA

A IBERSOL, SGPS, SA (“Empresa” ou “Ibersol”), tem sede na Praça do Bom Sucesso, Edifício Península n.º 105 a 159 – 9º, 4150-146 Porto, Portugal, e as suas subsidiárias (conjuntamente, o Grupo), exploram uma rede de 339 unidades no ramo da restauração através das marcas Pizza Hut, Pasta Caffé, Cantina Mariachi, Pans & Company, Kentucky Fried Chicken, Burguer King, O’ Kilo, Pap’ aki, Bocatta, Café Sô, Iber, Pizza Móvil e Arroz Maria. O Grupo possui 356 unidades de exploração própria e 28 em regime de franquia. Deste universo, 113 estão sediadas em Espanha, repartindo-se por 90 estabelecimentos próprios e 23 franquizados.

A Empresa é uma sociedade anónima e está cotada na Euronext de Lisboa.

#### 2. PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

As principais políticas contabilísticas adoptadas na preparação destas demonstrações financeiras consolidadas estão descritas abaixo.

##### 2.1. Bases de apresentação

Estas demonstrações financeiras consolidadas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (FRS), tal como adoptadas na União Europeia, emitidas pelo “International Accounting Standards Board” (“IASB”) e Interpretações emitidas pelo “International Financial Reporting Interpretations Committee” (“IFRIC”) ou pelo anterior “Standing Interpretations Committee” (“SIC”), em vigor em 1 de Janeiro de 2006.

As políticas contabilísticas adoptadas a 31 de Dezembro de 2006 são idênticas às adoptadas na preparação das demonstrações financeiras de 31 de Dezembro de 2005.

##### 2.2 Consolidação

###### **(a) Subsidiárias**

As participações financeiras em empresas nas quais o Grupo detenha, directa ou indirectamente, mais de 50% dos direitos de voto ou o poder de controlar as suas políticas financeiras e operacionais (definição de controlo utilizada pelo Grupo) foram incluídas, nestas demonstrações financeiras consolidadas, pelo método de consolidação integral. O capital próprio e o resultado líquido destas empresas, correspondente à participação de terceiros nas mesmas, é apresentado separadamente no balanço e demonstração de resultados consolidados, na rubrica interesses minoritários. As empresas incluídas nas demonstrações financeiras encontram-se detalhadas na Nota 5.

Quando os prejuízos atribuíveis aos minoritários excedem o interesse minoritário no capital próprio da filial, o Grupo absorve essa diferença e quaisquer prejuízos adicionais, excepto quando os minoritários tenham a obrigação e a capacidade para cobrir esses prejuízos. Se a filial subsequentemente reportar lucros, o Grupo apropria-se deles até que a parte minoritária dos prejuízos absorvidos pelo Grupo tenha sido recuperada.

É utilizado o método de compra para contabilizar a aquisição das subsidiárias. O custo de uma aquisição corresponderá ao justo valor dos bens entregues, instrumentos de capital emitidos e passivos incorridos ou assumidos na data de aquisição, acrescido dos custos directamente atribuíveis à aquisição. Os activos identificáveis adquiridos e os passivos e passivos contingentes



assumidos numa concentração empresarial corresponderão inicialmente ao justo valor na data de aquisição, independentemente da existência de interesses minoritários. A diferença positiva entre o custo de aquisição e o justo valor da parcela do Grupo dos activos líquidos identificáveis adquiridos, é registada como diferença de consolidação. Se o custo de aquisição for inferior ao justo valor dos activos líquidos da subsidiária adquirida, a diferença é reconhecida directamente na Demonstração de Resultados (ver Nota 2.6).

Os saldos e ganhos decorrentes de transacções entre empresas do grupo são eliminados. As perdas não realizadas são também eliminadas, excepto se a transacção revelar evidência de imparidade de um activo transferido. As políticas contabilísticas das subsidiárias são alteradas, sempre que necessário, por forma a garantir consistência com as políticas adoptadas pelo Grupo.

### 2.3 Relato por segmentos

Um segmento de negócio é um grupo de activos e operações envolvidos no fornecimento de produtos ou serviços sujeitos a riscos e benefícios que são diferentes de outros segmentos de negócio. Um segmento geográfico está envolvido em fornecer produtos ou serviços num ambiente económico particular que está sujeito a riscos e benefícios diferentes dos segmentos que operam em outros ambientes económicos.

### 2.4 Conversão cambial

#### **(a) Moeda Funcional e de Apresentação**

As Demonstrações Financeiras de cada uma das entidades do Grupo são elaboradas utilizando a moeda do ambiente económico em que a entidade opera ("A moeda funcional"). As Demonstrações Financeiras consolidadas são apresentadas em Euros, sendo esta a moeda funcional e de apresentação do Grupo.

#### **(b) Transacções e Saldos**

As transacções em moedas diferentes do euro são convertidas em moeda funcional utilizando as taxas de câmbio à data das transacções. Os ganhos ou perdas cambiais resultantes da liquidação das transacções e da conversão pela taxa à data do balanço dos activos e dos passivos monetários denominados em moeda diferente do euro, são reconhecidos na Demonstração dos Resultados, excepto se qualificarem como coberturas de fluxos de caixa, ou como cobertura de investimento líquido, casos em que são registados em capital próprio.

As diferenças de conversão em elementos não monetários, tais como investimentos detidos ao justo valor através de resultados, são reportadas como parte dos ganhos ou perdas do justo valor. As diferenças de conversão em elementos não monetários, tais como investimentos classificados como activos financeiros disponíveis para venda, são incluídas na reserva de justo valor nos capitais próprios.

#### **(c) Empresas do Grupo**

Os resultados e a posição financeira de todas as entidades do Grupo (nenhuma das quais opera com divisas de economias hiper-inflacionárias) que possuam uma moeda funcional diferente da moeda de apresentação são convertidas para a moeda de apresentação como segue:

- (i) Os activos e passivos de cada balanço apresentado são convertidos à taxa de câmbio em vigor na data das Demonstrações Financeiras;
- (ii) Os rendimentos e os gastos incluídos na Demonstração de Resultados são convertidos pela taxa média de câmbio (a não ser que a taxa média não seja uma aproximação razoável da que resultaria do efeito cumulativo das taxas em vigor nas datas das transacções, sendo neste caso os rendimentos e os gastos convertidos pelas taxas de câmbio em vigor nas datas das transacções); e
- (iii) As diferenças de câmbio resultantes são reconhecidas como componente separada no Capital Próprio.

Na consolidação, as diferenças de câmbio resultantes da conversão do investimento líquido em entidades estrangeiras, de empréstimos e de outros instrumentos financeiros designados como cobertura de tais investimentos, são levadas aos capitais próprios. Quando uma operação estrangeira é vendida, essas diferenças de câmbio são reconhecidas na Demonstração de Resultados como parte do ganho ou perda na venda.

As diferenças de consolidação e ajustamentos ao justo valor resultantes da aquisição de uma entidade estrangeira são tratados como activos ou passivos da entidade estrangeira e convertidos à taxa de câmbio da data de encerramento.

## 2.5 Activos Fixos Tangíveis

Os edifícios e outras construções compreendem imóveis próprios afectos à actividade de restauração, bem como despesas com obras em propriedade alheia, nomeadamente, resultantes da instalação de lojas de restauração.

Os activos fixos tangíveis são apresentados ao custo de aquisição, líquido das respectivas amortizações e perdas de imparidade acumuladas.

O custo histórico inclui todos os dispêndios directamente atribuíveis à aquisição dos bens.

Os custos subsequentes são acrescentados às quantias pelo qual o bem está escriturado ou reconhecidos como activos separados, conforme apropriado, somente quando é provável que benefícios económicos inerentes fluirão para a empresa e o custo possa ser mensurado com fiabilidade. Os demais dispêndios com reparações e manutenção são reconhecidos como um gasto no período em que são incorridos.

A depreciação dos activos é calculada pelo método das quotas constantes, de forma a alocar o seu custo ao seu valor residual, em função da sua vida útil estimada, como segue:

- Edifícios e outras construções:	12-50 anos
- Equipamentos:	10 anos
- Ferramentas e utensílios:	4 anos
- Viaturas:	5 anos
- Equipamento administrativo	10 anos
- Outras imobilizações corpóreas	5 anos

Os valores depreciáveis dos activos, as vidas úteis e o método de depreciação são revistos e ajustados, se necessário, na data do balanço.

Se a quantia escriturada é superior ao valor recuperável do activo, procede-se imediatamente ao seu reajustamento para o valor recuperável estimado (Nota 2.7).

Os ganhos ou perdas provenientes do abate ou alienação são determinados pela diferença entre os recebimentos das alienações e a quantia escriturada do activo, e são reconhecidos como outros proveitos operacionais ou outros custos operacionais na demonstração dos resultados. Quando são vendidos bens reavaliados, o montante incluído em outras reservas é transferido para lucros retidos.

## 2.6 Activos Intangíveis

### **a) Diferenças de consolidação**

As diferenças de consolidação representam o excesso do custo de aquisição face ao justo valor dos activos e passivos identificáveis da subsidiária/associada na data de aquisição. As diferenças de consolidação resultantes da aquisição de subsidiárias são incluídas nos activos intangíveis. As diferenças de consolidação são sujeitas a testes de imparidade, numa base anual e são apresentadas ao custo, deduzidas de perdas de imparidade acumuladas. Os ganhos ou perdas decorrentes da venda de uma entidade incluem o valor das diferenças de consolidação referentes à mesma.

As diferenças de consolidação são alocadas às unidades geradoras de fluxos de caixa para realização dos testes de imparidade.

#### **b) Pesquisa e desenvolvimento**

Os dispêndios com pesquisas são reconhecidos como gastos quando incorridos. Os custos incorridos em projectos de desenvolvimento (relativos ao design e teste de novos produtos ou melhoramentos de produtos existentes) são reconhecidos como activos intangíveis quando for provável que o projecto seja um sucesso, considerando a sua viabilidade comercial e tecnológica e os custos possam ser mensurados com fiabilidade. Os demais dispêndios com desenvolvimento são reconhecidos como gastos quando incorridos. Os custos de desenvolvimento previamente reconhecidos como gastos não são reconhecidos como um activo em períodos subsequentes. Os custos de desenvolvimento com vida útil finita que tenham sido capitalizados são amortizados desde o início da produção comercial do produto de acordo com o método das quotas constantes pelo período do seu benefício esperado, que não excederá cinco anos.

#### **c) Software**

O custo de aquisição de licenças de software é capitalizado e compreende todos os custos incorridos com a aquisição e colocação do software disponível para utilização. Esses custos são amortizados durante o período de vida útil estimado (5 anos).

Os custos associados ao desenvolvimento ou à manutenção de software são reconhecidos como gastos quando incorridos. Os custos directamente associados à produção de software identificável e único controlado pelo Grupo e que irá, provavelmente, gerar benefícios económicos futuros superiores aos custos, para além de um ano, são reconhecidos como activos intangíveis. Os custos directos incluem os custos com pessoal no desenvolvimento do software e a quota-parte de gastos gerais relevantes.

Custos de desenvolvimento de software reconhecidos como activos são amortizados durante a sua vida útil estimada (não excedendo 5 anos).

#### **d) Concessões e direitos territoriais**

As concessões e direitos territoriais são apresentados ao custo histórico. As concessões e direitos territoriais têm uma vida útil finita associada aos períodos contratuais, e são apresentadas ao custo menos amortizações acumuladas.

<b>Direitos Territoriais</b>	<b>Nº anos</b>	<b>Ano limite de utilização</b>
Pans & Company	10	2016
Burger King	20	2021
<b>Direitos de Concessão</b>	<b>Nº anos</b>	<b>Ano limite de utilização</b>
Área Serviços da Lusoponte	33	2032
Marina Expo	28	2026
Área Serviço Repsol 2ª Circular	28	2017
Área Serviço do Fogueteiro	16	2015
Marina de Portimão	60	2061
Área de serviço A8 Torres Vedras	20	2021
Área Serviço Aeroporto	20	2021
Pizza Hut Setúbal	14	2017
Pizza Hut e Pasta Caffé Cais Gaia	20	2024
Área de Serviço A5 Oeiras	12	2015
Área Serviço Modivas	28	2031
<b>Novas Concessões - Ano de 2006</b>		<b>Ano limite de utilização</b>
Áreas Serviço Barcelos		2036
Áreas Serviço Guimarães		2036
Áreas Serviço Fafe		2036
Áreas Serviço Alvão		2036
Áreas Serviço Felgueiras		2030
Áreas Serviço Vagos		2030
Áreas Serviço Aveiro		2030
Áreas Serviço Ovar		2030
Áreas Serviço Gulpilhares		2030
Áreas Serviço Vouzela		2031
Áreas Serviço Viseu		2031
Áreas Serviço Paredes		2032
Áreas Serviço Matosinhos		2032

## 2.7 Imparidade de activos

Os activos que não têm uma vida útil definida não estão sujeitos a amortização, mas são objecto de testes de imparidade anuais. Os activos sujeitos a amortização são reavaliados para determinação de eventuais imparidades sempre que ocorram eventos ou alterações nas circunstâncias que originem que o valor pelo qual se encontram escriturados possa não ser recuperável. Uma perda por imparidade é reconhecida na demonstração de resultados pelo montante do excesso da quantia escriturada do activo face ao seu valor recuperável. A quantia recuperável é a mais alta de entre o justo valor de um activo menos os gastos inerentes à sua venda e o seu valor de uso. Para

realização de testes de imparidade, os activos são agrupados ao mais baixo nível no qual se possam identificar separadamente fluxos de caixa (unidades geradoras de fluxos de caixa).

No caso dos activos corpóreos, cada loja foi identificada como sendo uma unidade geradora de caixa. Uma unidade geradora de caixa (UGC) é o grupo mais pequeno de activos que inclui o activo e que gera influxos de caixa provenientes do uso continuado, que sejam em larga medida independentes dos influxos de caixa de outros activos ou grupos de activos.

## 2.8 Investimentos Financeiros

O Grupo classifica os seus investimentos nas seguintes categorias: activos financeiros ao justo valor através de resultados, empréstimos concedidos e contas a receber, investimentos detidos até à maturidade e activos financeiros disponíveis para venda. A classificação depende do objectivo de aquisição do investimento. O Conselho de Administração determina a classificação no momento de registo inicial dos investimentos e reavalia essa classificação em cada data de relato.

### **a) Activos financeiros ao justo valor através de resultados**

Esta categoria é subdividida em duas: activos financeiros detidos para negociação e aqueles que são designados ao justo valor através de resultados desde o seu início. Um activo financeiro é classificado nesta categoria se adquirido principalmente com o objectivo de venda a curto prazo ou se assim designado pelo Conselho de Administração. Os derivados são também classificados como detidos para negociação, excepto se forem designados para cobertura. Os activos desta categoria são classificados como correntes se forem detidos para negociação ou sejam realizáveis no período de 12 meses após a data de balanço.

### **b) Empréstimos concedidos e contas a receber**

Os empréstimos concedidos e outros créditos são activos financeiros não derivados com pagamentos fixos ou determináveis e que não são cotados num mercado activo. Estes activos são originados quando o Grupo fornece dinheiro, bens ou serviços directamente a um devedor, sem intenção de negociar o prazo de recebimentos. São incluídos nos activos correntes, excepto quando tiverem maturidades superiores a 12 meses após a data do balanço, sendo nesse caso classificados como activos não-correntes. Empréstimos concedidos e contas a receber são incluídos no balanço em Contas a receber de clientes e outros devedores (Nota 2.10).

### **c) Investimentos detidos até à maturidade**

Os investimentos detidos até à maturidade são activos financeiros não derivados, com pagamentos fixos ou determináveis e maturidades fixas, que o Conselho de Administração do grupo tem intenção e capacidade para manter até à maturidade. Estão incluídos nos activos não-correntes, excepto aqueles cujo vencimento seja inferior a 12 meses desde a data do balanço, os quais são classificados como activos correntes.

### **d) Activos financeiros disponíveis para venda**

Os activos financeiros disponíveis para venda são activos financeiros não derivados que são designados nesta categoria ou não são classificados em nenhuma das outras categorias. São incluídos em activos não correntes, excepto se o conselho de Administração entender alienar o investimento no prazo de 12 meses após a data do balanço.

As compras e vendas de investimentos são reconhecidas à data da transacção – a data em que o Grupo se compromete a comprar ou a vender o activo. Os investimentos são inicialmente reconhecidos ao justo valor, adicionado dos custos de transacção, para todos os activos financeiros não reflectidos ao justo valor através de resultados (neste caso, são também reconhecidos ao justo valor, mas os custos de transacção são registados em custos do exercício em que sejam incorridos). Os investimentos financeiros são desreconhecidos quando os direitos de receber dinheiro dos mesmos expiram ou tenham sido transferidos e o Grupo tenha transferido substancialmente todos os riscos e benefícios da sua posse. Activos financeiros disponíveis para venda e os activos financeiros ao justo valor através de resultados são subsequentemente valorizados ao justo valor. Os empréstimos concedidos e contas a receber e os investimentos detidos até à maturidade são

valorizados ao custo amortizado, utilizando o método da taxa efectiva. Os ganhos e perdas realizadas ou não realizadas decorrentes de alterações do justo valor da categoria dos activos financeiros ao justo valor através de resultados, são incluídos na demonstração de resultados do período em que surgem. Os ganhos e perdas não realizadas, resultantes de alterações do justo valor de títulos não monetários, classificados como disponíveis para venda, são reconhecidos no capital próprio. Quando os títulos classificados como disponíveis para venda são vendidos ou se encontram em imparidade, os ajustamentos acumulados do justo valor são incluídos na demonstração de resultados como ganhos ou perdas de investimentos em títulos.

O justo valor de investimentos cotados é baseado nos preços correntes de mercado.

Se não há um mercado activo para um activo financeiro (e para títulos não cotados), o Grupo estabelece o justo valor usando técnicas de avaliação, as quais incluem o uso de transacções recentes entre partes independentes, referência a outros instrumentos que sejam substancialmente idênticos, análise do fluxo de caixa descontado e modelos refinados de preços de opções que reflectam as circunstâncias específicas de emissão.

O Grupo verifica em cada data de balanço se existe evidência objectiva de imparidade de um ou de um grupo de activos financeiros. No caso de títulos de capital próprio classificados como disponíveis para venda, um decréscimo significativo ou prolongado do justo valor abaixo do custo é determinante para saber se existe imparidade. Se existir tal evidência para activos financeiros disponíveis para venda, a perda acumulada – calculada pela diferença entre o custo de aquisição e o justo valor corrente, menos qualquer perda de imparidade desse activo financeiro reconhecida previamente em resultados – é retirada do capital próprio e reconhecida na demonstração de resultados. As perdas de imparidade de instrumentos de capital reconhecidas em resultados não são reversíveis.

## 2.9 Existências

As existências são apresentadas ao mais baixo entre o custo e o valor líquido de realização. O custo é calculado utilizando o custo médio ponderado.

O valor líquido de realização corresponde ao preço de venda estimado no curso normal dos negócios, menos os custos variáveis de venda.

## 2.10 Contas a receber de clientes e outros devedores

As contas a receber de clientes e outros devedores são reconhecidas inicialmente ao justo valor, sendo, no caso de dívidas de médio e longo prazo, subsequentemente mensuradas ao custo amortizado, utilizando o método da taxa efectiva, deduzido do ajustamento de imparidade. O ajustamento de imparidade das contas a receber é estabelecido quando há evidência objectiva de que o Grupo não receberá a totalidade dos montantes em dívida conforme as condições originais das contas a receber. O valor do ajustamento de imparidade é a diferença entre o valor apresentado e o valor presente estimado dos fluxos de caixa futuros, descontado à taxa de juro efectiva. O valor do ajustamento de imparidade é reconhecido na demonstração de resultados.

## 2.11 Caixa e equivalentes de caixa

O caixa e equivalentes de caixa inclui os valores em caixa, depósitos bancários, outros investimentos de curto prazo com liquidez elevada e maturidades iniciais até 3 meses e descobertos bancários. Os descobertos bancários são apresentados no Balanço, no passivo corrente, na rubrica Empréstimos Obtidos.

## 2.12 Capital social

As acções ordinárias são classificadas no capital próprio. As acções preferenciais obrigatoriamente remíveis são classificadas no passivo (Nota 2.13).

Os custos incrementais directamente atribuíveis à emissão de novas acções ou opções são apresentados no capital próprio como uma dedução, líquida de impostos, dos ingressos.

Quando alguma empresa do Grupo adquire acções da empresa-mãe (acções próprias), o valor pago, incluindo os custos directamente atribuíveis (líquidos de impostos), é deduzido ao capital próprio atribuível aos detentores do capital da empresa-mãe até que as acções sejam canceladas, reemitidas ou alienadas. Quando tais acções são subsequentemente vendidas ou reemitidas, qualquer recebimento, após dedução dos custos de transacção directamente imputáveis e de impostos, é reflectido no capital próprio dos detentores do capital da empresa.

### 2.13 Empréstimos obtidos

Os empréstimos obtidos são inicialmente reconhecidos ao justo valor, incluindo os custos de transacção incorridos. Os empréstimos de médio e longo prazo são subsequentemente apresentados ao custo deduzido das amortizações efectuadas; qualquer diferença entre os recebimentos (líquidos de custos de transacção) e o valor amortizado é reconhecida na demonstração de resultados ao longo do período do empréstimo, utilizando o método da taxa efectiva.

Os empréstimos obtidos são classificados no passivo corrente, excepto se o Grupo possuir um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por, pelo menos, 12 meses após a data do balanço.

### 2.14 Impostos diferidos

Os impostos diferidos são reconhecidos na globalidade, usando o método do passivo, e calculados sobre diferenças temporárias provenientes da diferença entre a base fiscal de activos e passivos e os seus valores nas demonstrações financeiras consolidadas. No entanto, se o imposto diferido surge pelo reconhecimento inicial de um activo ou passivo numa transacção que não seja uma concentração empresarial ou que à data da transacção não afecte nem o resultado contabilístico nem o resultado fiscal, este não é contabilizado. Os impostos diferidos são determinados pelas taxas fiscais (e legais) decretadas ou substancialmente decretadas na data do balanço e que se espera que sejam aplicáveis no período de realização do imposto diferido activo ou de liquidação do imposto diferido passivo.

Os impostos diferidos activos são reconhecidos na medida em que seja provável que os lucros tributáveis futuros estejam disponíveis para utilização da diferença temporária.

São reconhecidos impostos diferidos em diferenças temporárias originadas por investimentos em subsidiárias e associadas, excepto quando o Grupo seja capaz de controlar a tempestividade da reversão da diferença temporária e seja provável que a diferença temporária não reverta no futuro previsível.

### 2.15 Provisões

As provisões para custos com reestruturação, contratos onerosos e reclamações judiciais são reconhecidas quando o Grupo tem uma obrigação legal ou construtiva, como resultado de acontecimentos passados, e seja provável que um exfluxo de recursos seja necessário para liquidar a obrigação, e possa ser efectuada uma estimativa fiável do montante da obrigação. As provisões para reestruturações incluem penalidades derivadas de rescisão de contratos de locação e pagamentos de indemnizações por cessação de contratos de trabalho dos empregados. Não são reconhecidas provisões para perdas operacionais futuras.

Quando há um número de obrigações similares, a probabilidade de gerar um exfluxo é determinada em conjunto.

## 2.16 Reconhecimento do rédito

O rédito compreende o justo valor da venda de bens e prestação de serviços, líquido de impostos e descontos e após eliminação das vendas internas. O rédito é reconhecido como segue:

### **a) Venda de bens – retalho**

A venda de bens é reconhecida quando o produto é vendido ao cliente. As vendas a retalho são normalmente efectuadas a dinheiro ou com pagamentos efectuados por cartão de débito/crédito. O rédito a reconhecer é o valor bruto da venda, incluindo honorários de utilização de cartões de débito/crédito a pagar pela transacção. As vendas de bens a clientes, associadas a eventos ou congressos, são reconhecidas no momento em que tais acontecimentos ocorrem.

### **b) Prestação de serviços**

A prestação de serviços é reconhecida no período contabilístico em que os serviços são prestados, com referência à fase de acabamento da transacção à data do balanço.

### **c) Juros**

Os juros são reconhecidos tendo em consideração a proporção do tempo decorrido e o rendimento efectivo do activo. Quando uma conta a receber se encontra em imparidade, o Grupo reduz o seu valor contabilístico para o valor recuperável, sendo este igual ao valor actual dos fluxos de caixa futuros estimados descontados à taxa de juro efectiva original do activo. O desconto continua a ser reconhecido como proveito financeiro.

### **d) Royalties**

Os royalties são reconhecidos segundo o regime do acréscimo, de acordo com a substância dos acordos relevantes.

### **e) Dividendos**

Os dividendos são reconhecidos quando se estabelece o direito dos accionistas ao seu recebimento.

## 2.17 Locações

As locações são classificadas como locações operacionais se uma parcela significativa dos riscos e benefícios inerentes à posse for retida pelo locador. Os pagamentos efectuados em locações operacionais (deduzidos de eventuais incentivos recebidos do locador) são reflectidos na demonstração de resultados pelo método das quotas constantes, pelo período da locação.

Locações de activos tangíveis onde o Grupo tem substancialmente todos os riscos e benefícios da propriedade são classificadas como locações financeiras. As locações financeiras são capitalizadas no início da locação pelo menor entre o justo valor do activo locado e o valor presente dos pagamentos mínimos da locação. As obrigações da locação, líquidas de encargos financeiros, são incluídas em outros passivos não correntes, excepto a respectiva componente de curto prazo. A parcela dos juros é levada a gastos financeiros no período da locação, de forma a produzir uma taxa constante periódica de juros sobre a dívida remanescente em cada período. As imobilizações corpóreas adquiridas através de locações financeiras são depreciadas pelo menor entre o período de vida útil do activo e o prazo da locação.

## 2.18 Distribuição de dividendos

A distribuição de dividendos aos detentores do capital é reconhecida como um passivo nas demonstrações financeiras do Grupo no momento em que os dividendos são aprovados pelos accionistas.

## **3. GESTÃO DO RISCO FINANCEIRO**

### **3.1 Factores do risco financeiro**



As actividades do Grupo estão expostas a uma variedade de factores do risco financeiro: risco de mercado (inclui risco cambial, risco do justo valor associado à taxa de juro e risco de preço), risco de crédito, risco de liquidez e risco de fluxos de caixa associado à taxa de juro. O Grupo detém um programa de gestão do risco que foca a sua análise nos mercados financeiros procurando minimizar os potenciais efeitos adversos desses riscos na performance financeira do Grupo.

A gestão do risco é conduzida por um departamento central de tesouraria, com base nas políticas aprovadas pela Administração. A tesouraria identifica, avalia e realiza coberturas de riscos financeiros em estrita cooperação com as unidades operacionais do Grupo. A Administração providencia princípios para a gestão do risco como um todo e políticas que cobrem áreas específicas, como o risco cambial, o risco de taxa de juro, risco de crédito e o investimento do excesso de liquidez.

**a) Risco de mercado**

**i) Risco cambial**

O risco cambial é reduzido, uma vez que o Grupo apenas está presente no mercado ibérico, os empréstimos bancários estão denominados em euros, e a totalidade das vendas e prestação de serviços são realizadas em Portugal e Espanha e o volume de compras fora da zona Euro, não assume proporções relevantes.

O Grupo não detém investimentos em operações externas, não havendo exposição significativa ao risco cambial.

**ii) Risco de Preço**

O Grupo está exposto ao risco de preço das acções pelos investimentos detidos e classificados no balanço consolidado como activos financeiros disponíveis para venda. O Grupo não está exposto ao risco de preço das mercadorias.

**b) Risco de crédito**

O Grupo não tem concentrações de risco de crédito significativas. Tem políticas que asseguram que as vendas a retalho são efectuadas a clientes com um histórico de crédito apropriado, em dinheiro ou cartão de débito/crédito. O acesso pelo Grupo a crédito é realizado com instituições financeiras credíveis. O Grupo tem políticas que limitam o montante de crédito a que têm acesso.

**c) Risco de liquidez**

A gestão do risco de liquidez implica a manutenção de um valor suficiente em caixa e depósitos bancários, a viabilidade da consolidação da dívida flutuante através de um montante adequado de facilidades de crédito e a capacidade de liquidar posições de mercado. Relacionado com a dinâmica dos negócios subjacentes, a Tesouraria do Grupo pretende manter a flexibilidade da dívida flutuante, mantendo as linhas de crédito disponíveis.

**d) Risco de fluxos de caixa e de justo valor associado à taxa de juro**

Como o Grupo não tem activos remunerados com juros significativos, o lucro e os fluxos de caixa da actividade de financiamento são substancialmente independentes das alterações da taxa de juro de mercado.

O risco da taxa de juro do Grupo advém de empréstimos obtidos de longo prazo. Empréstimos emitidos com taxas variáveis expõem o Grupo ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juro. Empréstimos emitidos com taxas fixas expõem o Grupo ao risco do justo valor associado à taxa de juro. Com o actual nível das taxas de juro, a política do grupo é, em financiamentos de maior maturidade, proceder à fixação total ou parcial das taxas de juro.

**3.2 Estimativa de justo valor**

O justo valor dos instrumentos financeiros comercializados nos mercados activos (por exemplo derivados negociados publicamente, títulos para negociação e disponíveis para venda) é determinado com base nos preços do mercado de cotação à data de balanço. O preço do mercado usado para

os activos financeiros do Grupo é o preço recebido pelos accionistas no mercado corrente. O preço do mercado para os passivos financeiros é o preço a pagar no mercado corrente.

O valor nominal de contas a receber (deduzido de ajustamentos de imparidade) e a pagar é assumido como aproximado do seu justo valor. O justo valor dos passivos financeiros é estimado actualizando os fluxos de caixa futuros contratualizados à taxa de juro do mercado corrente que está disponível para instrumentos financeiros similares.

#### 4. ESTIMATIVAS CONTABILÍSTICAS IMPORTANTES E JULGAMENTOS

As estimativas e julgamentos são continuamente avaliados e baseiam-se na experiência histórica e em outros factores, incluindo expectativas sobre eventos futuros que se acredita serem razoáveis nas circunstâncias em causa.

##### 4.1 Estimativas contabilísticas importantes e premissas

O grupo efectua estimativas e premissas sobre o futuro. A contabilização resultante das estimativas raramente irá, por definição, corresponder aos resultados reais relatados. As estimativas e as premissas que apresentam um risco significativo de originar um ajustamento material no valor contabilístico dos activos e passivos no exercício seguinte são apresentadas abaixo:

##### a) Estimativa de imparidade das diferenças de consolidação

O Grupo testa anualmente se existe ou não imparidade das diferenças de consolidação, de acordo com a política contabilística indicada na Nota 2.6. Os valores recuperáveis das unidades geradoras de fluxos de caixa são determinados com base no cálculo de valores de uso. Esses cálculos exigem o uso de estimativas (Nota 9).

Se a margem bruta real for superior ou a taxa de desconto, antes de impostos, inferior à estimativa do Conselho de Administração, o Grupo poderá não ser capaz de reverter as perdas de imparidade das diferenças de consolidação registadas à data de 31 de Dezembro de 2006. E se a margem bruta real for inferior ou a taxa de desconto, antes de impostos, superior às estimativas dos gestores, as perdas de imparidade das diferenças de consolidação poderão ser superiores às registadas.

##### b) Impostos sobre o Rendimento

O Grupo está sujeito a Impostos sobre o Rendimento em Portugal e Espanha. É necessário julgamento significativo para determinar a estimativa de imposto sobre o rendimento. Porquanto há inúmeras transacções e cálculos, para as quais, a determinação final dos impostos é incerta durante o curso normal dos negócios. O Grupo reconhece passivos para liquidações adicionais de impostos que possam ser provenientes de revisões efectuadas pelas autoridades fiscais. Quando o resultado final das inspecções fiscais é diferente dos valores inicialmente registados, as diferenças terão impacto no imposto sobre o rendimento e nos impostos diferidos, no período em que tais diferenças são identificadas.

#### 5. INFORMAÇÕES RELATIVAS ÀS EMPRESAS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO E OUTRAS

5.1. As empresas do Grupo incluídas na consolidação em 31 de Dezembro de 2006 e 31 de Dezembro de 2005 são as seguintes:

Firma	Sede	% Participação	
		2006	2005
<b><u>Empresa mãe</u></b>			
Ibersol SGPS, S.A.	Porto	mãe	mãe
<b><u>Empresas filiais</u></b>			
Iberusa Hotelaria e Restauração, S.A.	Porto	100,00%	100,00%
Ibersol Restauração, S.A.	Porto	100,00%	100,00%
Ibersande Restauração, S.A.	Porto	80,00%	80,00%
Santo Amaro Café, S.A.	Lisboa	100,00%	100,00%
Ibersol Madeira Restauração, S.A.	Funchal	100,00%	100,00%
Ibersol - Hotelaria e Turismo, S.A.	Porto	100,00%	100,00%
Iberking Restauração, S.A.	Porto	100,00%	100,00%
Iber' Aki Restauração, S.A.	Porto	85,00%	85,00%
Restmon Portugal, Lda	Lisboa	60,00%	60,00%
Vidisco, S.L.	Pontevedra - Espanha	100,00%	100,00%
Pasta Caffè. S.L.U.	Pontevedra - Espanha	100,00%	100,00%
Inverpeninsular, S.L.	Pontevedra - Espanha	100,00%	100,00%
Pizzalitos Restaurantes, Lda	Porto	100,00%	100,00%
Ibergourmet Produtos Alimentares, S.A.	Porto	100,00%	100,00%
Ferro e Ferro, Lda.	Setúbal	100,00%	100,00%
Asurebi SGPS, S.A.	Porto	100,00%	100,00%
Charlotte Develops, SL	Madrid-Espanha	100,00%	100,00%
Firmoven Restauração, S.A.	Porto	100,00%	100,00%
Bilcas - Actividades Hoteleiras, Lda	Porto	100,00%	-
IBR - Sociedade Imobiliária, S.A.	Porto	100,00%	-
Eggon SGPS, S.A.	Porto	100,00%	-
Anatir SGPS, S.A.	Porto	100,00%	-
Lurca, SA	Madrid-Espanha	100,00%	-
Q.R.M.- Projectos Turísticos, S.A	Maia	51,00%	-
Sugestões e Opções-Actividades Turísticas, S.A	Maia	51,00%	-
RESTOH- Restauração e Catering, S.A	Maia	51,00%	-
Resboavista- Restauração Internacional, Lda	Maia	50,99%	-
José Silva Carvalho Catering, S.A	Sintra	51,00%	-
<b><u>Outras filiais</u></b>			
a) Iberusa Central de Compras para Restauração ACE	Porto	100,00%	100,00%
b) Vidisco, Pasta Café Union Temporal de Empresas	Vigo	100,00%	100,00%

a) Agrupamento Complementar de Empresas que actua como Central de Compras e de Logística e assegura o aprovisionamento dos respectivos restaurantes em matérias-primas e serviços de manutenção.

b) Union Temporal de Empresas constituída em 2005 e que ao longo do ano funcionou como Central de Compras em Espanha, assegurando o aprovisionamento de matérias-primas dos respectivos restaurantes.

Estas empresas filiais foram incluídas na consolidação pelo método de consolidação integral, conforme indicado na Nota 2.2.a).

As percentagens de participação nas sociedades referidas consubstanciam-se em idêntica percentagem de direitos de voto.

## 5.2. Alterações ocorridas no perímetro de consolidação

### 5.2.1. Aquisição de novas sociedades

Firma	Data entrada	Sede	% Participação	
			2006	2005
Bilcas - Actividades Hoteleiras, Lda	31-Mar-06	Porto	100,00%	-
IBR - Sociedade Imobiliária, S.A.	30-Jun-06	Porto	100,00%	-
Eggon SGPS, S.A.	30-Jun-06	Porto	100,00%	-
Anatir SGPS, S.A.	30-Jun-06	Porto	100,00%	-
Lurca, SA	05-Jul-06	Madrid-Espanha	100,00%	-
Q.R.M.- Projectos Turísticos, S.A	31-Dez-06	Maia	51,00%	-
Sugestões e Opções-Actividades Turísticas, S.A	31-Dez-06	Maia	51,00%	-
RESTOH- Restauração e Catering, S.A	31-Dez-06	Maia	51,00%	-
Resboavista- Restauração Internacional, Lda	31-Dez-06	Maia	50,99%	-
José Silva Carvalho Catering, S.A	31-Dez-06	Sintra	51,00%	-

As aquisições acima mencionadas tiveram o seguinte impacto nas demonstrações financeiras consolidadas a 31 de Dezembro de 2006:

	<u>Data da aquisição</u>	<u>Dez-06</u>
Activos líquidos adquiridos		
Activos fixos tangíveis e intangíveis (Notas 8 e 9)	24.280.208	25.186.682
Existências	544.860	506.412
Impostos diferidos activos (Nota 17)	757.540	569.221
Outros activos	8.210.640	21.590.426
Caixa e equivalentes a caixa	901.404	874.276
Empréstimos	-12.341.127	-17.671.882
Impostos diferidos passivos (Nota 17)	-1.144	54.281
Outros passivos	<u>-19.469.350</u>	<u>-8.947.404</u>
	2.883.031	22.162.012
Diferenças de consolidação (Nota 9)	28.090.363	
Interesses minoritários	<u>-1.809.545</u>	
	<u>Preço de aquisição</u>	<u>29.163.849</u>
Pagamentos efectuados	29.128.849	
Montantes a pagar no futuro	<u>35.000</u>	
	<u>29.163.849</u>	
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição		
Pagamentos efectuados	29.128.849	
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos	<u>901.404</u>	
	<u>28.227.445</u>	

A diferença de consolidação do Grupo QRM no montante de 5.059.143 euros, foi apurada com base em valores provisórios dos activos líquidos adquiridos.

Os imóveis da filial IBR imobiliária, S.A. e os equipamentos da filial adquirida no exercício, Lurca, S.A., foram ajustados em 6,8 milhões de euros e 5,1 milhões de euros, respectivamente, para efeitos da determinação do justo valor dos activos líquidos adquiridos à data da aquisição.

Os impactos das aquisições na demonstração de resultados foram os seguintes:

	<u>Dez-06</u>
Proveitos operacionais	14.929.801
Custos operacionais	-13.447.304
Resultado financeiro	-223.298
Resultado relativos a investimentos	<u>-</u>
Resultado antes impostos	1.259.199
Imposto sobre o rendimento	<u>-220.500</u>
Resultado líquido	<u>1.038.699</u>

## 5.2.2. Alienações

No exercício de 2006 não ocorreram alienações de subsidiárias.

## 6. INFORMAÇÃO POR SEGMENTOS

### Formato de Relato Principal – segmento geográfico

O Grupo opera em duas grandes áreas geográficas geridas à escala nacional.

A sede do Grupo – onde está também localizada a maior empresa operacional é em Portugal. A área de actividade é a restauração.

O Grupo considera que a actividade desenvolvida na área de restauração é suficientemente homogénea, pelo que o segmento de negócio a apresentar terá por base a dispersão geográfica da mesma:

- (1) Portugal;
- (2) Espanha.

As vendas são distribuídas com base no país em que se localiza o cliente.

Os resultados por segmento do exercício findo em 31 de Dezembro de 2006 são:

<b>31 DE DEZEMBRO 2006</b>	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>	<b>Grupo</b>
Restauração	126.487.490	33.956.335	160.443.825
Mercadorias	2.022.786	2.386.440	4.409.226
Prestação de Serviços	361.938	1.088.005	1.449.943
<b>Volume de Negócio por Segmento</b>	<b>128.872.214</b>	<b>37.430.780</b>	<b>166.302.994</b>
Resultado operacional (1)	16.082.821	1.683.320	17.766.141
Custo de financiamento líquido	-1.108.606	-724.668	-1.833.274
Quota-parte do lucro de associadas	-	-	-
<b>Lucro antes de imposto sobre o rendimento</b>	<b>14.974.215</b>	<b>958.652</b>	<b>15.932.867</b>
Imposto sobre o rendimento	4.183.490	331.368	4.514.858
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>10.790.725</b>	<b>627.284</b>	<b>11.418.009</b>

(1) No segmento de Espanha estão incluídos os custos com a oferta pública de aquisição de acções sobre a Tele Pizza no montante 1.594.148 euros, que foi lançada em Espanha no 1º semestre de 2006.

Os resultados por segmento do exercício findo em 31 de Dezembro de 2005 são:

<b>31 DE DEZEMBRO 2005</b>	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>	<b>Grupo</b>
Restauração	120.995.206	15.507.690	136.502.896
Mercadorias	1.923.570	2.667.680	4.591.250
Prestação de Serviços	354.299	929.324	1.283.623
<b>Volume de Negócio por Segmento</b>	<b>123.273.075</b>	<b>19.104.694</b>	<b>142.377.769</b>
Resultado operacional	13.002.228	1.589.943	14.592.171
Gastos financeiros líquidos	-981.272	-40.447	-1.021.719
Quota-parte do lucro de associadas	-	-	-
<b>Lucro antes de imposto sobre o rendimento</b>	<b>12.020.956</b>	<b>1.549.496</b>	<b>13.570.452</b>
Imposto sobre o rendimento	3.624.762	378.893	4.003.655
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>8.396.194</b>	<b>1.170.603</b>	<b>9.566.797</b>

Outros elementos dos segmentos incluídos na demonstração de resultados são:

	<b>Exercício findo em 31 de Dezembro de 2006</b>			<b>Exercício findo em 31 de Dezembro de 2005</b>		
	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>	<b>Grupo</b>	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>	<b>Grupo</b>
Depreciações (Nota 8)	5.558.210	1.280.331	6.838.541	5.517.756	389.496	5.907.252
Amortizações (Nota 9)	1.111.981	308.878	1.420.859	1.310.919	169.526	1.480.445
Imparidade dos activos tangíveis (Nota 8)	1.684.519	-	1.684.519	1.684.744	-	1.684.744
Imparidade do goodwill (Nota 9)	46.163	-	46.163	46.163	-	46.163
Imparidade dos activos intangíveis (Nota 9)	27.961	61.576	89.538	188.575	-	188.575
Imparidade das contas a receber (Nota 14)	3.043	-30.851	-27.808	-100.000	176.368	76.369

As transferências ou transacções entre segmentos são realizadas nos termos comerciais normais e nas condições aplicáveis a terceiros independentes.

Os activos, passivos e investimentos dos segmentos no exercício findo em 31 de Dezembro de 2006 e 2005 são:

	<b>Exercício findo em 31 de Dezembro de 2006</b>			<b>Exercício findo em 31 de Dezembro de 2005</b>		
	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>	<b>Grupo</b>	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>	<b>Grupo</b>
<b>Activos</b>	<b>140.060.185</b>	<b>48.160.593</b>	<b>188.220.778</b>	<b>99.163.132</b>	<b>10.165.816</b>	<b>109.328.948</b>
<b>Passivos</b>	<b>32.029.144</b>	<b>6.887.788</b>	<b>38.916.932</b>	<b>28.036.779</b>	<b>4.549.365</b>	<b>32.586.144</b>
<b>Investimento líquido (Notas 8 e 9)</b>	<b>23.534.327</b>	<b>5.112.414</b>	<b>28.646.741</b>	<b>10.934.370</b>	<b>1.582.904</b>	<b>12.517.274</b>

Os activos dos segmentos incluem, principalmente, activos fixos tangíveis, activos intangíveis, existências, contas a receber e disponibilidades. São excluídos impostos diferidos, investimentos financeiros e derivados detidos para negociação ou designados como coberturas de empréstimos.

Os passivos dos segmentos correspondem a passivos operacionais. Excluem elementos como impostos, empréstimos e derivados de cobertura relacionados.

Os investimentos compreendem adições aos activos fixos tangíveis (Nota 8) e activos intangíveis (Nota 9).

Os investimentos são distribuídos com base no local onde se encontram os activos.

## 7. FACTOS NÃO USUAIS E NÃO RECORRENTES

No exercício de 2006 não se registaram quaisquer factos não usuais.

## 8. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2006 e 2005, o movimento ocorrido no valor dos activos fixos tangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Ferramentas e utensílios	Outras Imob. corporeas	Imobilizado em curso	Total
<b>01 de Janeiro de 2005</b>						
Custo	55.888.479	37.600.090	2.903.411	5.199.378	1.052.134	102.643.492
Depreciação acumulada	6.440.501	18.105.295	2.437.055	3.440.720	-	30.423.570
Imparidade Acumulada	2.420.160	993.716	37.888	79.975	-	3.531.738
<b>Valor líquido</b>	<b>47.027.819</b>	<b>18.501.079</b>	<b>428.468</b>	<b>1.678.683</b>	<b>1.052.134</b>	<b>68.688.184</b>
<b>31 de Dezembro de 2005</b>						
Valor líquido inicial	47.027.819	18.501.079	428.468	1.678.683	1.052.134	68.688.184
Adições	6.593.568	4.178.503	223.587	446.939	735.223	12.177.820
Diminuições	139.773	118.260	2.181	14.438	54.868	329.519
Transferências	449.090	-1.040	-	910	-453.850	-4.890
Depreciação exercício	1.365.529	3.665.820	228.392	647.511	-	5.907.252
Imparidade Exercício	1.091.020	518.427	21.878	53.419	-	1.684.744
<b>Valor líquido final</b>	<b>51.474.155</b>	<b>18.376.036</b>	<b>399.604</b>	<b>1.411.164</b>	<b>1.278.639</b>	<b>72.939.598</b>
<b>31 de Dezembro de 2005</b>						
Custo	61.898.270	40.513.636	3.041.232	5.451.636	1.278.639	112.183.413
Depreciação acumulada	7.646.979	20.812.069	2.582.142	3.917.587	-	34.958.778
Imparidade Acumulada	2.777.135	1.325.531	59.485	122.885	-	4.285.037
<b>Valor líquido</b>	<b>51.474.155</b>	<b>18.376.036</b>	<b>399.604</b>	<b>1.411.164</b>	<b>1.278.639</b>	<b>72.939.598</b>
<b>31 de Dezembro de 2006</b>						
Valor líquido inicial	51.474.155	18.376.036	399.604	1.411.164	1.278.639	72.939.598
Variações do perímetro de consolidação (1)	22.633.807	14.327.264	346.524	20.343	52.523	37.380.461
Adições	7.438.234	5.107.764	179.512	435.680	1.168.585	14.329.775
Diminuições	459.126	60.118	11.045	8.306	10.513	549.109
Transferências	498.863	13.477	11.736	-	-526.416	-2.340
Depreciação exercício	1.674.581	4.371.883	211.999	580.079	-	6.838.541
Deprec. pelas variações do perímetro	5.292.372	7.902.315	18.870	4.613	-	13.218.170
Imparidade Exercício	1.258.908	366.245	19.547	39.819	-	1.684.519
<b>Valor líquido final</b>	<b>73.360.071</b>	<b>25.123.979</b>	<b>675.915</b>	<b>1.234.371</b>	<b>1.962.818</b>	<b>102.357.153</b>
<b>31 de Dezembro de 2006</b>						
Custo	91.508.520	59.118.103	3.514.789	5.775.445	1.962.818	161.879.675
Depreciação acumulada	14.429.985	32.389.412	2.759.841	4.378.371	-	53.957.608
Imparidade Acumulada	3.718.463	1.604.711	79.032	162.704	-	5.564.910
<b>Valor líquido</b>	<b>73.360.072</b>	<b>25.123.980</b>	<b>675.916</b>	<b>1.234.371</b>	<b>1.962.818</b>	<b>102.357.153</b>

(1) as variações do perímetro correspondem à aquisição de imóveis próprios, pela entrada no perímetro, da empresa IBR Imobiliária, S.A., que detém um conjunto de estabelecimentos comerciais, onde o grupo explora restaurantes Pizza Hut, da empresa Lurca, S.A. que explora 31 Burguer King's em Espanha e pela entrada do grupo QRM, que desenvolve a sua actividade na área do catering.

No exercício findo em 31 de Dezembro de 2006, os bens utilizados em regime de locação financeira foram os seguintes:

	<u>Valor Buto</u>	<u>A. Acumuladas</u>
Terrenos e edifícios	1.460.130	208.327
Equipamentos	7.375.511	2.446.114
Ferramentas e utensílios	102.481	88.927
Outras imobilizações corpóreas	954.125	615.050
	<u>9.892.247</u>	<u>3.358.417</u>

Sendo que o valor correspondente a contratos celebrados em 2006 é de 1.198.788 euros, e 420.771 resulta da variação de perímetro, compra das filiais Lurca e Sugestões e Opções.

## 9. ACTIVOS INTANGÍVEIS

Os activos intangíveis decompõem-se como segue:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Diferenças de consolidação	41.385.514	13.386.537
Outros Intangíveis	<u>19.214.769</u>	<u>5.066.114</u>
	<b><u>60.600.283</u></b>	<b><u>18.452.651</u></b>

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2006 e 2005, o movimento ocorrido no valor dos activos fixos intangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	<u>Diferenças de Consolidação</u>	<u>Trespases</u>	<u>Marcas e licenças</u>	<u>Despesas de Desenvolvimento</u>	<u>Propriedade Industrial</u>	<u>Imobilizado em curso</u>	<u>Total</u>
<b>01 de Janeiro de 2005</b>							
Custo	12.984.781	1.390.500	20.357.122	521.932	4.333.436	65.311	39.653.082
Amortização acumulada	-	460.877	18.500.929	408.790	1.882.444	-	21.253.045
Imparidade acumulada	1.615.785	37.711	115.381	-	163.109	-	1.931.985
<b>Valor líquido</b>	<b><u>11.368.996</u></b>	<b><u>891.912</u></b>	<b><u>1.740.812</u></b>	<b><u>113.142</u></b>	<b><u>2.287.883</u></b>	<b><u>65.311</u></b>	<b><u>16.468.051</u></b>
<b>31 de Dezembro de 2005</b>							
Valor líquido inicial	11.368.996	891.912	1.740.812	113.142	2.287.883	65.311	16.488.057
Adições	2.063.704	126.981	1.379.431	10.517	286.892	28.796	3.896.316
Diminuições	-	199.519	1.774	-	136	-	201.429
Transferências	-	-	4.988	-	4.890	-4.988	4.890
Amortização do exercício	-	40.291	1.140.687	68.228	231.239	-	1.480.445
Imparidade Exercício	46.163	-	130.262	-	58.314	-	234.738
<b>Valor líquido final</b>	<b><u>13.386.537</u></b>	<b><u>779.083</u></b>	<b><u>1.852.509</u></b>	<b><u>55.431</u></b>	<b><u>2.289.977</u></b>	<b><u>89.119</u></b>	<b><u>18.452.651</u></b>
<b>31 de Dezembro de 2006</b>							
Custo	15.048.485	1.305.220	21.425.698	532.449	4.613.658	89.119	43.014.629
Amortização acumulada	-	498.499	19.348.244	477.018	2.102.259	-	22.426.025
Imparidade acumulada	1.661.948	27.638	224.945	-	221.422	-	2.135.953
<b>Valor líquido</b>	<b><u>13.386.537</u></b>	<b><u>779.083</u></b>	<b><u>1.852.509</u></b>	<b><u>55.431</u></b>	<b><u>2.289.977</u></b>	<b><u>89.119</u></b>	<b><u>18.452.651</u></b>



	Diferenças de Consolidação	Trespases	Marcas e licenças	Despesas de Desenvolvimento	Propriedade Industrial	Imobilizado em curso (1)	Total
<b>31 de Dezembro de 2006</b>							
Valor líquido inicial	13.386.537	779.083	1.852.509	55.431	2.289.977	89.119	18.452.651
Variações do perímetro de consolidação	-	-	600.034	25.716	601.222	-	1.226.972
Adições	28.090.362	783.050	852.977	96.446	47.360	13.545.219	43.415.414
Diminuições	45.222	-	7.991	1	6.716	-	59.930
Transferências	-	-	-3.030	24.444	3.030	-26.653	-2.209
Amortização do exercício	-	132.305	1.013.227	26.885	248.442	-	1.420.859
Deprec. pelas variações do perímetro	-	-	473.133	9.068	393.859	-	876.060
Imparidade Exercício	46.163	-	89.538	-	-	-	135.701
<b>Valor líquido final</b>	<b>41.385.514</b>	<b>1.429.828</b>	<b>1.718.601</b>	<b>166.083</b>	<b>2.292.572</b>	<b>13.607.685</b>	<b>60.600.283</b>
<b>31 de Dezembro de 2006</b>							
Custo	43.093.625	1.870.774	22.022.418	656.143	5.217.992	13.607.685	86.468.637
Amortização acumulada	-	413.308	19.986.443	490.060	2.705.840	-	23.595.651
Imparidade acumulada	1.708.111	27.638	317.374	-	219.580	-	2.272.703
<b>Valor líquido</b>	<b>41.385.514</b>	<b>1.429.828</b>	<b>1.718.602</b>	<b>166.083</b>	<b>2.292.572</b>	<b>13.607.685</b>	<b>60.600.283</b>

(1) as adições da rubrica imobilizado em curso dizem respeito às 26 novas concessões conseguidas no decurso do ano de 2006, em áreas de serviço nas Auto-estradas do Norte, Costa da Prata, Beiras e Grande Porto.

### **Testes de imparidade das diferenças de consolidação**

As diferenças de consolidação são distribuídas pelas unidades geradoras de fluxos (UGCs) do Grupo, identificadas de acordo com o país da operação e o segmento de negócio.

Apresenta-se abaixo um resumo das diferenças de consolidação distribuídas por segmento (1):

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Portugal	9.266.771	4.253.791
Espanha	<u>32.118.743</u>	<u>9.132.746</u>
	<b>41.385.514</b>	<b>13.386.537</b>

(1) A variação do período corresponde ao goodwill gerado, em Espanha, na compra da filial Lurca, e em Portugal pela compra do grupo QRM.

O valor recuperável de uma UGC é determinado com base nos cálculos do valor de uso. Esses cálculos utilizam projecções de fluxos de caixa baseadas em orçamentos financeiros aprovados pelos gestores, cobrindo um período de 5 anos.

As previsões têm vindo a ser utilizadas para a análise de cada UGC do segmento de negócio. O Conselho de Administração determina a margem bruta orçada com base na performance passada e nas suas expectativas para o desenvolvimento do mercado. A taxa de crescimento média ponderada utilizada é consistente com as previsões incluídas nos relatórios do sector. As taxas de desconto utilizadas são antes de impostos e reflectem riscos específicos relacionados com os segmentos relevantes.

## 10. ACTIVOS FINANCEIROS DISPONÍVEIS PARA VENDA

### Activos Financeiros disponíveis para venda

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Adiantamentos por conta de Investimentos Financeiros (1)	3.190.712	3.190.712
Outros activos financeiros	264.000	863.871
	<b><u>3.454.712</u></b>	<b><u>4.054.583</u></b>
Perdas de imparidade acumuladas (1)	<u>1.870.000</u>	<u>1.870.000</u>
	<b><u>1.584.712</u></b>	<b><u>2.184.583</u></b>

(1) Inclui um valor adiantado no montante de 3.018.628 euros, para aquisição de uma sociedade que explora um conjunto de restaurantes em Espanha, cuja negociação ainda não foi concluída e que entretanto registou uma perda de valor de 1.870.000 euros.

O grupo segue a orientação da IAS 39 (revista em 2004) na determinação da imparidade permanente dos investimentos, a qual requer que o grupo avalie, entre outros factores, a duração e em que medida o justo valor de um investimento é inferior ao seu custo e a saúde financeira e perspectivas de negócio para a participada, incluindo factores tais como a performance da indústria e do sector, alterações tecnológicas e fluxos de caixa operacionais e de financiamento.

## 11. OUTROS ACTIVOS NÃO CORRENTES

O detalhe dos outros activos não correntes em 31 de Dezembro de 2006 e 2005, é o seguinte:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Clientes e outros devedores (1)	<u>677.631</u>	<u>251.187</u>
<b>Outros activos não correntes</b>	<b><u>677.631</u></b>	<b><u>251.187</u></b>
Perdas de imparidade acumuladas	<u>-</u>	<u>-</u>
	<b><u>677.631</u></b>	<b><u>251.187</u></b>

(1) saldo decorrente de depósitos e fianças constituídos em Espanha.

## 12. EXISTÊNCIAS

Em 31 de Dezembro de 2006 e 2005 o detalhe das existências do grupo era o seguinte:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	3.477.529	2.706.663
Mercadorias	133.589	134.794
	<b><u>3.611.118</u></b>	<b><u>2.841.457</u></b>
Perdas de imparidade acumuladas	<u>74.981</u>	<u>74.981</u>
	<b><u>3.536.137</u></b>	<b><u>2.766.476</u></b>



(b) inclui, essencialmente, o valor das dívidas referentes à integração dos activos da empresa Anatir – SGPS, S.A., filial adquirida em Junho de 2006.

(3) Detalhe da rubrica custos diferidos:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Rendas e condomínios	1.109.625	1.162.434
Fornecimento e serviços externos	365.983	198.109
Outros	284.014	159.600
<b>Custos Diferidos</b>	<b><u>1.759.622</u></b>	<b><u>1.520.143</u></b>

## 15. CAPITAL SOCIAL

Em 31 de Dezembro de 2006, o capital social, integralmente subscrito e realizado, está representado por 20.000.000 acções ao portador com o valor nominal unitário de 1 euro.

A empresa adquiriu 430.099 acções próprias através da compra na Euronext no ano de 2006. O montante pago para aquisição das acções foi de 3.427.685 € e foi deduzido ao capital próprio. As acções estão subordinadas ao regime fixado para as acções próprias que determina que os respectivos direitos de voto e patrimoniais estão suspensos enquanto se mantiverem na titularidade do grupo, sem prejuízo de poderem ser objecto de venda.

No decurso do ano, a empresa procedeu à venda de 39.421 acções próprias na Euronext pelo montante de 345.229 euros.

No final do exercício a sociedade detinha 1.762.809 acções próprias adquiridos por 8.462.090 euros.

O montante de reservas indisponíveis do grupo, diz respeito às reservas legais, e é de 4.000.001 euros, e a 8.462.090 de outras reservas, respeitantes às acções próprias detidas pelo grupo.

## 16. EMPRÉSTIMOS

Em 31 de Dezembro de 2006 e 2005 os empréstimos correntes e não correntes tinham o seguinte detalhe:

<b>Não corrente</b>	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Empréstimos bancários	33.145.556	10.062.111
	<b><u>33.145.556</u></b>	<b><u>10.062.111</u></b>
<b>Corrente</b>	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Descobertos bancários	36.030.691	3.515.043
Empréstimos bancários	11.114.268	4.938.315
	<b><u>47.144.959</u></b>	<b><u>8.453.358</u></b>
<b>Total empréstimos</b>	<b><u>80.290.514</u></b>	<b><u>18.515.469</u></b>
<b>Taxa de juro média</b>	<b><u>4,1%</u></b>	<b><u>4,0%</u></b>

Edifícios e Outras Construções no valor de 8.704.360 € (1.045.994 em 2005) estão dados em garantia de empréstimos bancários (Nota 30).

A maturidade dos empréstimos não correntes é a seguinte:

	<b>Dez-06</b>	<b>Dez-05</b>
entre 1 e 2 anos (1)	29.782.490	9.976.203
entre 2 e 5 anos	2.869.355	85.908
> 5 anos	493.710	-
	<b>33.145.556</b>	<b>10.062.111</b>

(1) Inclui o contrato de papel comercial celebrado pela sociedade Asurebi em vigor até Janeiro de 2014, sendo o primeiro aniversário do programa a 15 de Janeiro de 2008, vencendo nesta data a dívida no montante de 15.000.000 euros.

No final do exercício, o passivo corrente ascende a 87 milhões de euros, face a 25 milhões de activo corrente. Este desequilíbrio deve-se essencialmente ao incremento de 61 milhões de euros do endividamento líquido do grupo. Durante o ano de 2007 é previsível que a sociedade desenvolva operações no sentido da consolidação da dívida bancária de curto prazo.

## 17. IMPOSTOS DIFERIDOS

### 17.1. Impostos diferidos passivos

O detalhe dos impostos diferidos passivos em 31 de Dezembro de 2006 e 2005, de acordo com as diferenças temporárias que os geraram, é o seguinte:

<b>Impostos diferidos passivos</b>	<b>Dez-06</b>	<b>Dez-05</b>
Homogeneização de amortizações	8.088.400	7.554.864
Perdas por imparidade de activos não aceites fiscalmente	-1.557.100	-1.444.185
Anulação de imobilizações incorpóreas	-142.728	-218.646
Anulação de menos-valias fiscais pela venda imobilizado I/G	312.909	312.909
Imposto do exercício Vidisco e Lurca	11.828	-
	<b>6.713.309</b>	<b>6.204.942</b>

### 17.2. Impostos diferidos activos

O detalhe dos activos por impostos diferidos em 31 de Dezembro de 2006 e 2005, de acordo com as diferenças temporárias que os geraram, é o seguinte:

<b>Impostos diferidos activos</b>	<b>Dez-06</b>	<b>Dez-05</b>
Prejuízos fiscais reportáveis	1.520.232	2.138.207
	<b>1.520.232</b>	<b>2.138.207</b>

O Grupo não reconheceu, por razões de prudência, impostos diferidos activos no valor de 1.062.036 referentes a prejuízos fiscais de 4.159.200 que podem ser deduzidos aos lucros tributáveis futuros.

SALDO DE REPORTES FISCAIS POR ANO LIMITE DE UTILIZAÇÃO (após utilização em 31-12-2006) (*)								
2006	2007	2008	2009	2010	2011/2020	2012/2021	2015-2019	TOTAL
0	23.896	2.826.615	1.119.375	781.565	1.295.803	2.255.728	1.226.331	9.529.313

(\*) Empresas Portuguesas: 6 anos  
Empresas Espanholas: 15 anos

## 18. PROVISÕES PARA RISCOS E ENCARGOS

As provisões para riscos e encargos no montante de 15.393 euros sofreram uma redução de 10.136 pela conclusão do processo de revisão de matéria colectável, decorrente do imposto sobre o rendimento da Vidisco. O aumento de 182.441 decorre da aquisição de duas novas filiais, a empresa QRM, contribuindo com 4.150 euros e Lurca, SA com o restante.

Na filial Lurca, a provisão constituída (103.106 euros) refere-se a prémios mensais por reforma antecipada dos seus trabalhadores. O montante do prémio mensal é calculada de acordo com o salário base mais complementos salariais do trabalhador à data da reforma. A provisão foi calculada em função da idade média de todos os funcionários activos da empresa (587, no final do exercício) e a permanência média da mesma. Durante o ano de 2006, não houve lugar a qualquer contribuição, sendo que o valor actual da responsabilidade é superior à provisão em 120 mil euros.

## 19. OUTROS PASSIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2006 e 2005 a rubrica "Outros passivos não correntes" pode ser detalhada como segue:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Fornecedores locação financeira	2.696.473	2.646.520
Outros credores (1)	<u>1.831.495</u>	<u>1.201.967</u>
	<u>4.527.968</u>	<u>3.848.487</u>

(1) inclui um valor de 735.624, referente à dívida pela compra da Vidisco, 209.495 referente ao valor ainda em dívida da compra da sociedade que detinha a concessão da Pizza Hut da Foz e 500.000 referente ao valor em dívida pela aquisição da nova filial José Silva Carvalho Catering, SA, empresa sediada em Sintra.

Os Passivos de Locações Financeiras podem ser apresentados da seguinte forma:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Capital em dívida:		
Até 1 ano	1.790.954	2.163.873
Mais de 1 ano e até 5 anos	2.696.473	2.646.520
	<u>4.487.428</u>	<u>4.810.393</u>

20. CONTAS A PAGAR A FORNECEDORES E ACRÉSCIMOS DE CUSTOS

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Fornecedores c/c	21.075.935	15.467.618
Fornecedores - Facturas em recepção e conferência	504.567	753.214
Fornecedores de imobilizado c/c	1.895.157	1.424.605
Fornecedores imobilizado - inv.financeiros	86.309	-
Fornecedores locação financeira	<u>1.790.954</u>	<u>2.163.873</u>
<b>Total contas a pagar a fornecedores</b>	<b><u>25.352.922</u></b>	<b><u>19.809.310</u></b>
	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Acréscimos de custos - Seguros a liquidar	62.410	59.199
Acréscimos de custos - Remunerações a liquidar	3.978.058	3.536.982
Acréscimos de custos - Prémios	585.626	487.878
Acréscimos de custos - Juros a liquidar	364.669	212.293
Acréscimos de custos - Fornec.Serviços Externos	1.335.560	1.171.345
Acréscimos de custos - Outros	<u>81.935</u>	<u>659.248</u>
<b>Total acréscimos de custos</b>	<b><u>6.408.258</u></b>	<b><u>6.126.945</u></b>
<b>Total contas a pagar a fornec. e acréscimos de custos</b>	<b><u>31.761.180</u></b>	<b><u>25.936.255</u></b>

21. OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2006 e 2005 a rubrica "Outros passivos correntes" pode ser detalhada como segue:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Outros credores	1.420.105	991.627
Estado e outros entes públicos	3.793.650	2.859.710
Proveitos diferidos (1)	<u>2.849.182</u>	<u>5.196.149</u>
	<u>8.062.937</u>	<u>9.047.486</u>

(1) Na rubrica Proveitos Diferidos estão incluídos os seguintes valores:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Contratos com fornecedores (1)	2.565.134	4.563.917
Direitos de franquias	138.377	140.989
Resultado lease-back	75.135	350.555
Subsidio para investimento	11.816	21.040
Rendas	0	90.316
Outros	<u>58.721</u>	<u>29.332</u>
	<u>2.849.182</u>	<u>5.196.149</u>

(1) O valor dos contratos com fornecedores corresponde a receitas obtidas dos fornecedores em 2006 e respeitantes a exercícios seguintes.

## 22. OUTROS PROVEITOS E CUSTOS OPERACIONAIS

<b>Outros Custos Operacionais</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Impostos directos/indirectos não afectos à actividade operacional	539.121	287.536
Perdas em imobilizado	213.424	554.099
Quotizações	28.611	31.357
Custos OPA Telepizza	1.594.148	-
Outros custos operacionais	<u>227.849</u>	<u>223.769</u>
	<u>2.603.153</u>	<u>1.096.761</u>

<b>Outros Proveitos Operacionais</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Proveitos suplementares	2.755.291	2.565.874
Subsídios à exploração	39.206	30.522
Ganhos em imobilizado	159.863	297.879
Reversão de ajustamentos de imparidade	44.246	100.000
Leaseback	275.420	382.403
Outros ganhos operacionais	<u>22.979</u>	<u>49.201</u>
	<u>3.297.005</u>	<u>3.425.879</u>

## 23. FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Subcontratos	45.848	87.456
Electricidade, água, combustíveis e outros fluídos	5.932.913	5.152.363
Rendas e alugueres	18.546.046	16.501.468
Comunicação	990.011	1.047.678
Seguros	535.566	455.289
Ferramentas e utensílios desgaste rápido e mat.escritório	1.062.811	1.093.604
Royalties	4.768.066	4.106.061
Deslocações e estadas e transporte mercadorias	1.278.740	1.195.404
Conservação e reparação	1.252.028	1.716.381
Publicidade e propaganda	5.300.157	4.311.309
Limpeza, higiene e conforto	1.591.237	1.709.756
Trabalhos especializados	7.316.986	7.012.407
Outros FSE's	<u>1.754.692</u>	<u>1.689.827</u>
	<u>50.375.100</u>	<u>46.079.003</u>



24. CUSTOS COM PESSOAL

	<u>2006</u>	<u>2005</u>
Salários e ordenados	39.814.293	33.191.133
Contribuições para a segurança social	9.250.641	7.651.509
Seguros de acidentes de trabalho	396.807	382.941
Custos acção social	9.868	-
Outros custos com pessoal (1)	<u>1.838.124</u>	<u>2.103.130</u>
	<u>51.309.733</u>	<u>43.328.713</u>
	<u>5.155</u>	<u>4.512</u>
<b>N.º medio de empregados</b>		

(1) Os outros custos com pessoal englobam, nomeadamente, indemnizações, recrutamento e formação do pessoal, alimentação e medicina no trabalho.

25. CUSTO DE FINANCIAMENTO LÍQUIDO

	<u>2006</u>	<u>2005</u>
Juros suportados	1.956.896	1.110.824
Juros obtidos	-120.038	-107.669
Diferenças de câmbio	-49.412	-17.909
Descontos de pronto pagamento obtidos	-13.671	-16.417
Outros custos e proveitos financeiros	<u>59.499</u>	<u>52.890</u>
	<u>1.833.274</u>	<u>1.021.719</u>

26. IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO

Os impostos sobre o rendimento reconhecidos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2006 e 2005 são detalhados como segue:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Imposto corrente	2.408.863	1.441.766
Imposto diferido (Nota 17)	<u>2.105.995</u>	<u>2.561.889</u>
	<u>4.514.858</u>	<u>4.003.655</u>

O imposto sobre o lucro do Grupo antes de impostos difere do montante teórico que resultaria da aplicação ao lucro consolidado da taxa média ponderada de impostos sobre lucros como segue:

	<u>2006</u>	<u>2005</u>
<b>Lucros antes de impostos</b>	<b><u>15.932.867</u></b>	<b><u>13.570.452</u></b>
<b>Imposto calculado à taxa de imposto aplicável em Portugal (27,5%)</b>	<b>4.381.538</b>	<b>3.731.874</b>
Efeito fiscal gerado por:		
Diferença de taxa de imposto aplicável nas ilhas e arquipélagos	1.808	-10.607
Diferença de taxa de imposto aplicado noutros países	-40.445	-77.475
Resultados não tributados ou não recuperáveis	-292.060	-161.125
Insuficiência/ (excesso) estimativa ano anterior	-29.834	7.010
Ajustamentos de imparidade	-345.803	-515.163
Impostos diferidos do Ex.º por homogeneização de amortizações	1.044.576	1.643.962
Ajuste do imposto diferido passivo de anos anteriores (alteração taxa)	-202.232	-
Ajuste do imposto diferido activo de anos anteriores (alteração taxa)	181.538	-
Alteração do resultado tributável por ajustes fiscais, de consolidação e outros efeitos	-184.228	-614.821
<b>Gastos de Imposto sobre o Rendimento</b>	<b><u>4.514.858</u></b>	<b><u>4.003.655</u></b>

A taxa média ponderada dos impostos sobre lucros foi de 28,34% (2005:29,5%).

## 27. RESULTADO POR ACÇÃO

### ***Básico e diluído***

O resultado básico por acção é calculado dividindo o lucro atribuível aos accionistas, pelo número médio ponderado de acções ordinárias emitidas durante o período, excluindo as acções ordinárias adquiridas pela empresa e detidas como acções próprias (Nota 15).

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Lucro atribuível aos detentores do capital	<u>10.865.925</u>	<u>9.170.962</u>
Número médio ponderado das acções ordinárias emitidas	20.000.000	20.000.000
Número médio ponderado de acções próprias	-1.604.609	-1.372.378
	<u>18.395.391</u>	<u>18.627.622</u>
Resultado básico por acção (€ por acção)	<u>0,59</u>	<u>0,49</u>
Resultado diluído por acção (€ por acção)	<u>0,59</u>	<u>0,49</u>
Número acções próprias no final do exercício	<u>1.762.809</u>	<u>1.372.131</u>

Dado não haver direitos de voto potenciais, o resultado básico por acção é igual ao resultado diluído por acção.

## 28. DIVIDENDOS

Na Assembleia Geral Anual de 18 de Abril de 2006 foram atribuídos dividendos ilíquidos de 0,055 euros por acção (0,055 euros em 2005), os quais foram pagos em 18 de Maio de 2006 correspondendo a um valor total de 1.013.633 euros (1.024.574 euros em 2005).

## 29. FLUXOS DE CAIXA DECORRENTES DAS OPERAÇÕES

	<u>2006</u>	<u>2005</u>
Recebimentos de clientes	165.827.101	144.252.512
Pagamentos a fornecedores	-93.918.961	-85.479.748
Pagamentos ao pessoal	-42.524.637	-35.303.608
Pagamentos/recebimento imposto s/ rendimento	-2.188.343	-2.440.376
Outros receb/pagam. rel. à activ.operacional	<u>-1.349.284</u>	<u>3.840.485</u>
<b>Fluxos de caixa gerados pelas operações</b>	<u>25.845.876</u>	<u>24.869.265</u>

## 30. CONTINGÊNCIAS

O Grupo possui passivos contingentes respeitantes a garantias bancárias e de outra natureza e outras contingências relacionadas com o seu negócio. Não se espera que existam passivos significativos decorrentes dos passivos contingentes.

A 31 de Dezembro de 2006, as responsabilidades não registadas pelas empresas incluídas na consolidação são constituídas principalmente por garantias bancárias prestadas por sua conta, conforme segue:

	<u>Dez-06</u>	<u>Dez-05</u>
Garantias prestadas	74.437	77.200
Garantias bancárias	3.003.131	1.747.515

Existem ainda na Vidisco e na IBR Imobiliária hipotecas de edifícios no valor de 636.718 e 8.067.642 euros, respectivamente (1.045.994 em 2005), dadas como garantias de empréstimos.

Adicionalmente, em Julho de 2006 foi efectuado um crédito documentário do Totta, com stand-by letter, no montante de 9.759.000 euros para garantia do empréstimo e responsabilidades associadas, do Banco Santander Central Hispano – Madrid, à Lurca

## 31. COMPROMISSOS

Não existem investimentos contratados na data do Balanço ainda não incorridos.

## 32. TRANSACÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

As entidades que detêm uma participação qualificada no grupo são:

- Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa – 1.400 acções
- Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira – 1.400 acções
- ATPS, SGPS, SA – 425.182 acções
- IES, SGPS, SA – 9.998.000 acções

Após consideração do montante referente às acções próprias, os restantes 39% encontram-se dispersos.

Os saldos e transacções com entidades relacionadas não são materialmente relevantes, excepto quanto ao abaixo referido.

**Remuneração e Benefícios atribuídos a administradores:**

O Conselho de Administração é remunerado pela IES-SGPS, que celebrou um contrato de prestação de serviços com a filial Ibersol Restauração, SA para o ano de 2006, no valor de 684.928 euros (668.221 euros em 2005).

33. EVENTOS SUBSEQUENTES

Não existem acontecimentos subsequentes a 31 de Dezembro de 2006 que possam ter impacto material nas demonstrações financeiras apresentadas.

34. APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para emissão em 21 de Março de 2007.

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

### Introdução

1 Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório consolidado de gestão e nas demonstrações financeiras consolidadas anexas da **Ibersol, S.G.P.S., S.A.**, as quais compreendem o Balanço em 31 de Dezembro de 2006 (que evidencia um total de 191.633.754 euros e um total de capital próprio de 60.090.147 euros, o qual inclui Interesses Minoritários de 4.158.288 euros e um resultado líquido de 10.865.925 euros), a Demonstração consolidada dos resultados por naturezas, a Demonstração Consolidada das alterações no Capital Próprio e a Demonstração consolidada dos fluxos de caixa do exercício findo naquela data, e o correspondente Anexo.

### Responsabilidades

2 É da responsabilidade do Conselho de Administração da Empresa (i) a preparação do Relatório 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, as alterações no Capital Próprio Consolidado, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos de caixa consolidados; (ii) que a informação financeira histórica seja preparada de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adoptadas na União Europeia, 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.

Ibersol, S.G.P.S., S.A.

## **Âmbito**

4 O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objectivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas não contêm distorções materialmente relevantes. Para tanto o referido exame incluiu: (i) a verificação de as demonstrações financeiras das empresas incluídas na consolidação terem sido apropriadamente examinadas e, para os casos significativos em que o não tenham sido, a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações nelas constantes e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação; (ii) verificação das operações de consolidação; (iii) a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias; (iv) a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade; (v) a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas; e (vi) a apreciação se a informação financeira consolidada é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

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

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

## **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 2006, as alterações no Capital Próprio Consolidado, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos consolidados de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adoptadas na União Europeia, e a informação nelas constante é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

Porto, 30 de Março de 2007

PricewaterhouseCoopers & Associados, S.R.O.C., Lda.  
representada por:

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C.

## Relatório e Parecer do Fiscal Único

Senhores Accionistas,

1 Nos termos da lei e do mandato que nos conferiram, apresentamos o relatório sobre a actividade fiscalizadora desenvolvida e damos parecer sobre o Relatório Consolidado de Gestão e as Demonstrações Financeiras Consolidadas apresentados pelo Conselho de Administração de **Ibersol, S.G.P.S., SA** relativamente ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2006.

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, não tendo detectado a existência de excepções significativas.

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.

4 No âmbito das nossas funções verificámos que:

- i) o Balanço Consolidado, a Demonstração Consolidada dos Resultados por naturezas, a Demonstração Consolidada das alterações no Capital Próprio, a Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa e o correspondente Anexo permitem uma adequada compreensão da situação financeira da empresa e das suas filiais e dos seus resultados;
- ii) as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados são adequados;
- iii) o Relatório Consolidado de Gestão é suficientemente esclarecedor da evolução dos negócios e da situação da sociedade e do conjunto das filiais incluídas na consolidação evidenciando os aspectos mais significativos.

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

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, 30 de Março de 2007

O Fiscal Único

PricewaterhouseCoopers & Associados, S.R.O.C., Lda.  
representada por:

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C