

Relatório & Contas

**2002**

Report & Accounts



  
**ibersol**  
g r u p o



Relatório & Contas

**2002**

Report & Accounts

Relatório & Contas

**2002**

Report & Accounts

<b>Órgãos Estatutários</b>	<b>5</b>	<i>Statutory Bodies</i>
<b>Indicadores Económicos</b>	<b>6</b>	<i>Financial Highlights</i>
<b>Relatório do Conselho de Administração</b>	<b>9</b>	<i>Directors' Report</i>
<b>A Envolvente Económica</b>	<b>10</b>	<i>The Economic Background</i>
<b>O Portfólio</b>	<b>12</b>	<i>The Portfolio</i>
<b>A Estratégia</b>	<b>14</b>	<i>The Strategy</i>
<b>A Actividade no Exercício</b>	<b>16</b>	<i>Activity during the Year</i>
<b>Os Restaurantes</b>	<b>21</b>	<i>The Restaurants</i>
<b>Os Counters</b>	<b>33</b>	<i>The Counters</i>
<b>A Multimarca</b>	<b>44</b>	<i>Multibrand</i>
<b>Demonstrações Financeiras</b>	<b>47</b>	<i>Financial Statements</i>
<b>Evolução da Cotação</b>	<b>49</b>	<i>Share Price Performance</i>
<b>Governo das Sociedades</b>	<b>50</b>	<i>Corporate Governance</i>
<b>As Perspectivas Futuras</b>	<b>56</b>	<i>Future Prospects</i>
<b>Agradecimentos</b>	<b>57</b>	<i>Acknowledgements</i>
<b>Demonstrações Financeiras Consolidadas</b>	<b>59</b>	<i>Consolidated Financial Statements</i>





MESA DA ASSEMBLEIA GERAL  
GENERAL MEETING

Presidente  
Chairman

Luzia Gomes Ferreira

Vice-Presidente  
Vice-Chairman

Júlia Maria Moreira da Silva Santos

Secretária  
Secretary

Maria Helena Moreira de Araújo

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
BOARD OF DIRECTORS

Presidente  
Chairman

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

FISCAL ÚNICO  
SOLE SUPERVISOR

Efectivo  
In charge

Bernardes, Sismeiro & Associados, SROC, Lda

Representado por  
Represented by

Hermínio António Paulos Afonso

Suplente  
Substitute

José Poças Esteves

AUDITORES  
AUDITORS

PriceWaterhouseCoopers



# INDICADORES ECONÓMICOS

## FINANCIAL HIGHLIGHTS

### INDICADORES ECONÓMICOS 2002

#### ECONOMIC INDICATORS 2002

	Volumen Negocios Turnover	Resultados Operacionales Operating Profit	Resultados Corrientes Net Operating Income	Resultados Antes Impuestos Income before Taxation	Resultados Líquidos c/ Int Minoritarios Consolidated Profit before Minority Interest
EUR x 10 <sup>6</sup>	118,6	9,4	8,2	8,0	8,3
Var %	22,6 %	16,7 %	20,1 %	17,6 %	48,1 %

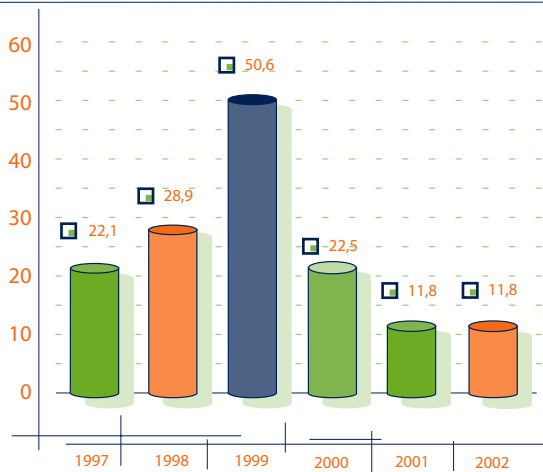
### INDICADORES FINANCIEROS 2002

#### FINANCIAL INDICATORS 2002

	Activo Líquido Total Net Assets	Capitales Empleados Capital Employed	Cap Próprio + Int Minoritarios Funds + Minority Interest
EUR x 10 <sup>6</sup>	107,4	65,0	37,0
Var %	25,1 %	21,4 %	18,0 %

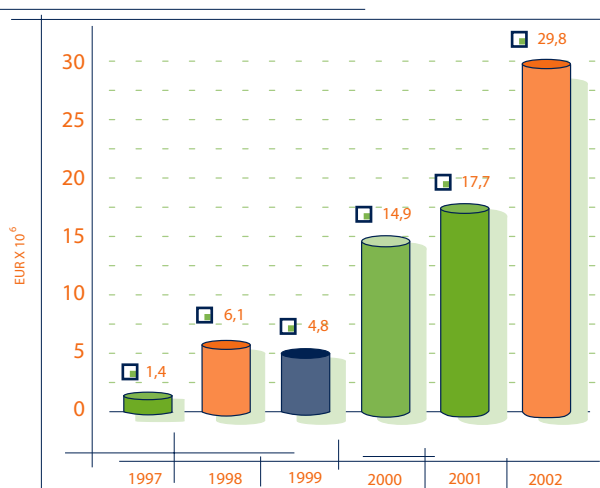
### COBERTURA DE JUROS

#### NET INTEREST COVER



### ENDIVIDAMIENTO LÍQUIDO

#### NET DEBTS

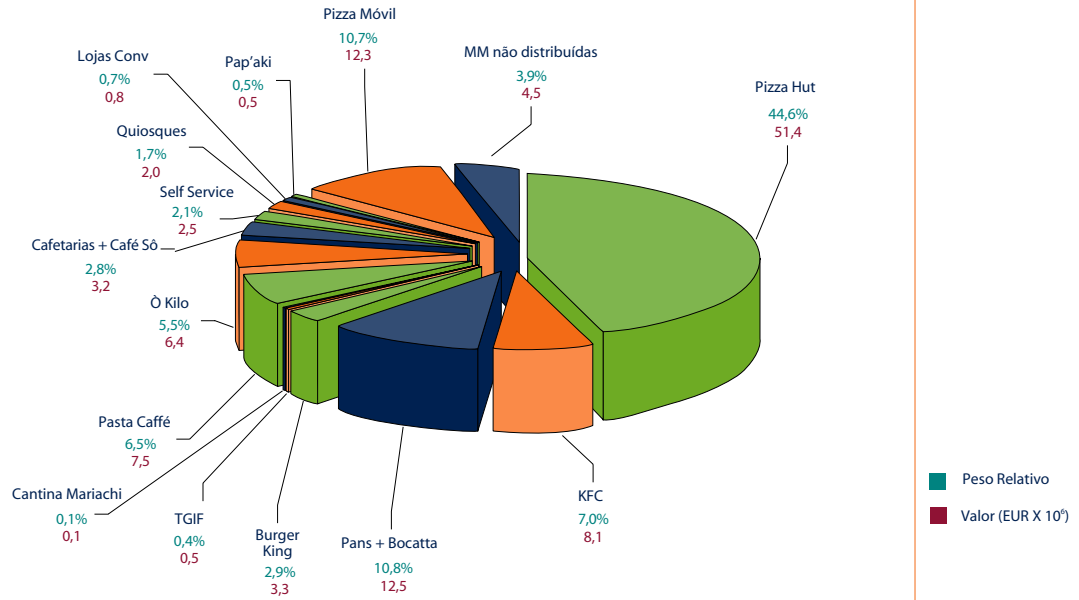




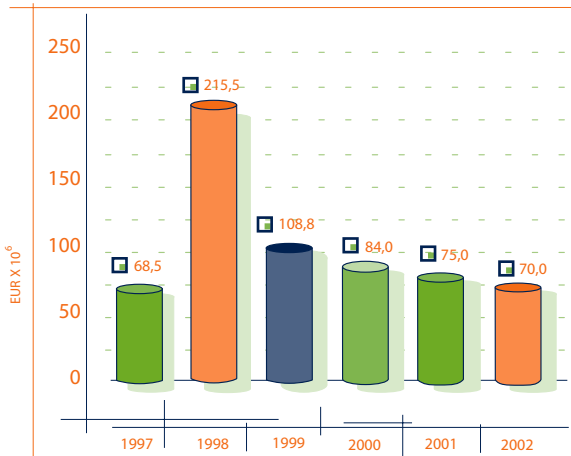
# INDICADORES ECONÓMICOS

## FINANCIAL HIGHLIGHTS

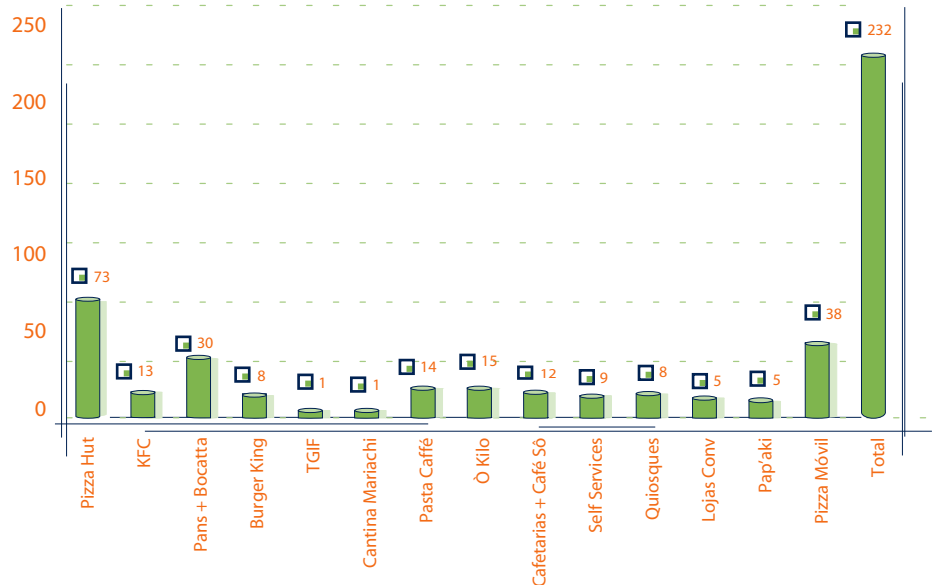
### DISTRIBUIÇÃO VENDAS POR MARCA TURNOVER BY BRAND



### CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA MARKET CAPITALIZATION



### Nº UNIDADES DEZEMBRO 2002 Nº OF OUTLETS PER BRAND (DEC. 2002)









Exmos. Senhores Accionistas,

Em conformidade com o disposto nos Estatutos e nos termos das disposições legais aplicáveis, submetemos à apreciação dos Accionistas da Ibersol, S.G.P.S., S.A. "sociedade aberta", com o capital subscrito e totalmente realizado de 20.000.000 de euros, com sede no Porto e matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o nº 51.117, o Relatório de Gestão, o Balanço, as Demonstrações de Resultados Consolidados, as Demonstrações dos Fluxos de Caixa e o Anexo às Contas referentes ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2002.

*To the Shareholders,*

*In accordance with the Company's statutes and applicable legal requirements we hereby submit to the appreciation of the shareholders of Ibersol, S.G.P.S., S.A., Public Limited Company, with a fully subscribed capital of 20.000.000 euros, with its head-office in Porto and registered in Conservatória do Registo Comercial do Porto under nr. 51.117, the Directors' Report, the Balance Sheet, the Consolidated Financial Statements, the Cash Flow Statements and correspondent Notes, referring to the year ended on December 31<sup>st</sup>, 2002.*



Estima-se que, no ano de 2002, o Produto Interno Bruto (PIB) português tenha crescido 0,5%, em termos reais, desacelerando face a 2001 (1,6%). É de realçar, contudo, que, enquanto no primeiro semestre o produto cresce 1,6% em termos reais face ao período homólogo de 2001, no segundo, pelo contrário, assiste-se a uma contracção do PIB em 0,7%, devido ao acentuado arrefecimento da procura interna.

A procura interna, impulsionada sobretudo pelo consumo público, quebrou 0,4% em 2002. A contracção do investimento e a desaceleração do consumo privado em 2002 são fortemente explicados pelo movimento natural de ajustamento das despesas das famílias e empresas, iniciado em 2000, após um período de grande dinamismo, em resultado do aumento dos níveis de endividamento, induzido pelo abaixamento das taxas de juro no espaço euro. A retracção do investimento público assentou fundamentalmente no esforço de consolidação orçamental iniciado em 2002 e que se mantém em 2003, com vista à correcção dos desvios aos critérios do pacto de estabilidade da União Europeia.

A análise dos principais indicadores da economia portuguesa reflecte uma deterioração do nível de confiança dos agentes económicos em 2002 assistindo-se, ao longo do ano, a uma clara deterioração do respectivo índice cuja taxa de variação homóloga passa de 0,9%, no primeiro trimestre, para -1,3%, no último.

A inflação em Portugal, medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), cifrou-se, em 2002, nos 3,7%, representando uma redução face a 2001 (4,4%). Na zona Euro, a taxa de variação do IHPC desceu de 2,5% em 2001 para 2,2% em 2002.

*The Portuguese GDP in 2002 is estimated to have grown 0,5% in real terms. When comparing the indicator's evolution with 2001, we notice however an economic growth of 1,6% in the first half of 2002, while in the second the GDP is estimated to have shrunk 0,7%, mostly due to the drop of the internal demand (-0,4%), affected by public consumption.*

*The contraction in the investment and the private consumption "cool down" in 2002, are primarily explained by a natural adjustment in households and businesses' budgets, which began in 2000, after a very dynamic period, which was mainly the result of significant increases in debt levels, due to decreases in the euro-zone interest rates. The slowdown of public investment derived mostly from the effort towards budget consolidation. Such effort began in 2002 and will be maintained in 2003, in an attempt to correct the deviations from the European Union stability pact criteria.*

*An analysis of the Portuguese economy main indicators shows that the economic agents confidence levels have taken quite a fall in 2002, since we can observe a clear drop of this index during the whole year: the homologue variation rate goes from 0,9% in the first quarter to -1,3%, in the last.*

*The inflation level in Portugal, measured by the Consumer Harmonized Price Index (CHPI), summed up to 3,7% in 2002, which represents a decrease comparing with 2001 (4,4%). In the Euro zone, the variation rate of the CHPI slowed from 2,5% in 2001 to 2,2% in 2002.*

A evolução negativa do mercado de trabalho em Portugal acompanhou a tendência do conjunto da área Euro, embora de forma mais pronunciada, levando a taxa de desemprego em Portugal a subir para 5,1%. Esta tendência crescente foi-se acentuando ao longo do ano, tendo no último trimestre atingido um crescimento homólogo de 6,2%.

No mercado monetário tem-se assistido no espaço Euro, nos três últimos anos, a um movimento de descida das taxas de juro, em resultado do esforço de estímulo da economia, perante o cenário de desaceleração económica.

Para 2003, de acordo com previsões conjuntas do Banco Central Europeu (BCE) e do Banco de Portugal, o PIB português deverá crescer no intervalo de 0,25 a 1,25 por cento. Tal como sucedeu em 2002, espera-se que a procura interna tenha um contributo negativo para o crescimento económico. Os factores que têm condicionado a expansão da procura interna nos últimos anos continuarão presentes em 2003. A queda do investimento privado e a ligeira aceleração do consumo privado estão ligados ao processo de ajustamento da situação financeira dos agentes económicos que foram, nos últimos anos, esgotando o seu potencial de endividamento, perante o cenário favorável de redução das taxas de juro. A este facto junta-se o factor psicológico de uma maior precaução na realização de despesas, num contexto de perspectivas económicas pouco favoráveis.

A projecção de crescimento económico para 2003 tem como principal factor de risco a incerteza sobre a evolução económica internacional, agravada pelas consequências imprevisíveis do conflito armado em curso.

*The unemployment rate in Portugal has risen to 5,1%, following the trend observed in the Euro area countries as a whole, though in a more pronounced manner. This growing trend was emphasized during the year, having reached in the last quarter a homologue growth of 6,2%.*

*In the monetary market, we've been experiencing for the past 3 years, an interest rate breakdown as a result of the efforts to revitalize the economy against its slowdown trend.*

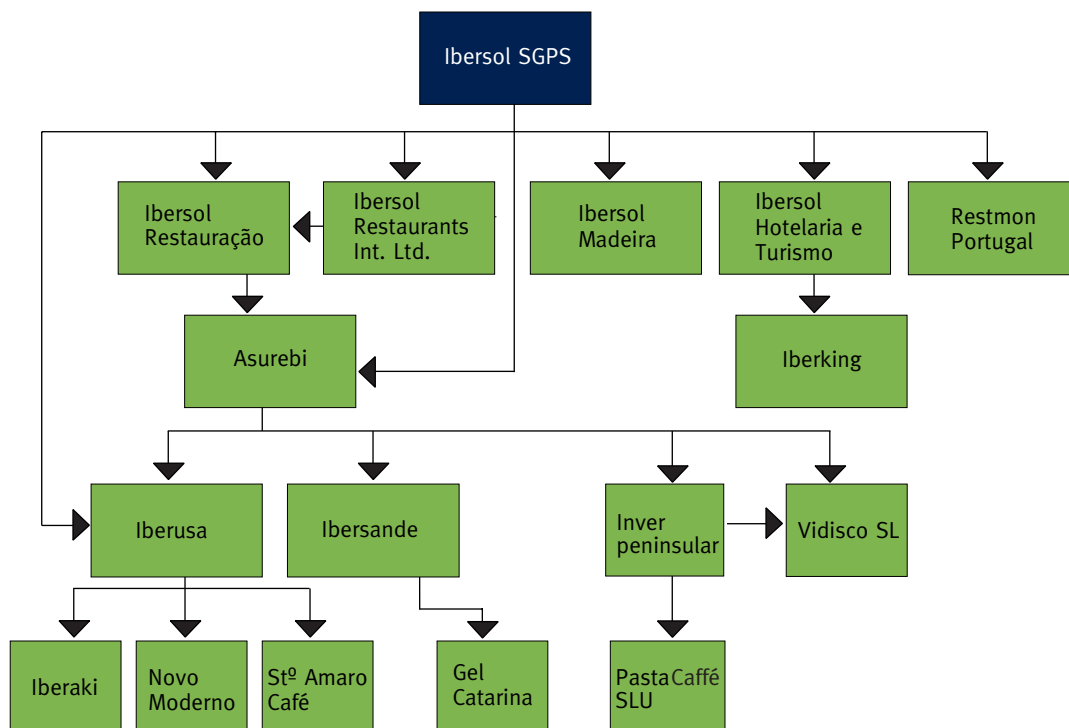
*In 2003, and according to the estimates from both the European Central Bank (ECB) and the Bank of Portugal, the Portuguese GDP is expected to grow somewhere along 0,25 to 1,25 percent. Just as in 2002, the internal demand is expected to have a negative contribution to economic growth, since most of the restraining factors will remain present in 2003. The private investment breakdown and the private consumption's slight expansion are still a result of the financial adjustment carried out by the economic agents which have been seeing, in the past years, their indebtedness ratio reach its boundaries as a result of an interest rate drop scenario. Along with this trend we notice an effort, from cautious consumers, to reduce expense when faced with an unfavourable economic context.*

*The economic growth forecast for 2003 is inevitably attached to the uncertainty of the international economic evolution, which is constrained by the unpredictable effects of the ongoing armed conflict.*



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:

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



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

- **Iberusa Hotelaria e Restauração, S.A.**, com o capital social de 90.000,00 € que explora a generalidade das unidades que integram as insígnias Pizza Hut, KFC, Pasta Caffé, Quiosques, Cafetarias e Ó Kilo;

- **Ibersande Restauração, S.A.**, com o capital social de 2.000.000,00 €, que explora a marca Pans;

- **Ibersol Restauração, S.A.**, com o capital social de 150.000,00 €, que concentra a estrutura central afecta à prestação de serviços aos negócios;

- **Novo Moderno, S.A.**, com o capital social de 50.000,00 €, que explora a Pizza Hut situada em Espinho;

- **Santo Amaro Café, S.A.**, com o capital social de 50.000,00 €, que explora a Friday's e ainda as unidades Pizza Hut, Pasta Caffé e Ó Kilo situados no Fórum Almada;

- **Ibersol Madeira Restauração, S.A.**, com o capital social de 50.000,00 €, que explora a Pizza Hut sediada no Funchal;

- **Ibersol – Hotelaria e Turismo, S.A.**, com o capital social de 170.645,00 €, que actua como Central de Compras e de Logística para os restaurantes do Grupo;

- **Iberking Restauração, S.A.**, com o capital social de 1.000.000,00 €, que explora a marca Burger King;

- **Iberaki Restauração, S.A.**, com o capital social de 50.000,00 €, que explora a marca Pap'aki;

- **Gelcatarina – Gelataria e Pastelaria Lda.**, com o capital social de 5.000,00 €, que explora a marca Bocatta;

- **Restmon (Portugal) – Gestão e Exploração de Franquias, Lda.**, com o capital social de 65.000,00 €, que explora a marca Cantina Mariachi;

- **Vidisco, S.L.**, com o capital social de 8.544.474,00 €, que explora a marca Pizza Móvil;

- **Pasta Caffé, S.L.U.**, com o capital social de 3.006,00 €, que explora a marca Pasta Caffé em Espanha;

- **Inverpeninsular, S.L.**, com o capital social de 60.102,00 €, que concentra participações detidas nas sociedades espanholas.

As acções representativas do capital social da Ibersande são detidas pela Asurebi (80%) e pela Pansfood (Grupo Agrolimen) (20%). Na Vidisco e na Iberaki as participações detidas são de, respectivamente, 51 e 85 %, enquanto as acções da Restmon são detidas pela Ibersol SGPS (60%) e pela Restmon (Grupo Restmon SL) (40%).

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

*Ibersol SGPS therefore has, either in a direct or in an indirect way, a shareholding interest in the following companies:*

- **Iberusa Hotelaria e Restauração, SA** - with a share capital of EUR 90 000, operating a significant number of the restaurants under the Pizza Hut, KFC, Pasta Caffé, Kiosks, Coffee Shops and Ó Kilo brands;

- **Ibersande Restauração, SA** - with a share capital of EUR 2 million, operating the Pans brand;

- **Ibersol Restauração, SA** - with a share capital of EUR 150 000, provides the central structure assigned to the rendering of shared services;

- **Novo Moderno, SA** - with a share capital of EUR 50 000, exploring the Pizza Hut unit in Espinho;

- **Santo Amaro Café, SA** - with a share capital of EUR 50 000, operating Friday's and the Pizza Hut, Pasta Caffé and Ó Kilo units located at the Fórum Almada shopping centre;

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

- **Ibersol-Hotelaria e Turismo, SA** - with a share capital of EUR 170 645, managing the supply chain of the Group with responsibilities in the negotiation of raw materials and logistics;

- **Iberking Restauração, SA** - with a share capital of EUR 1 million, exploring the Burger King brand;

- **Iberaki Restauração, SA** - with a share capital of EUR 50 000, exploring the Pap'aki brand;

- **Gelcatarina – Gelataria e Pastelaria Lda** - with a share capital of EUR 5 000, exploring the Bocatta brand;

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

- **Vidisco, SL** - with a share capital of EUR 8 544 474, exploring the Pizza Móvil brand;

- **Pasta Caffé, SLU** - with a share capital of EUR 3 006, exploring the Pasta Caffé brand in Spain;

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

*80% of Ibersande's share capital is held by Asurebi, being the remaining 20% held by Pansfood (Agrolimen Group). The share capital held at Vidisco and Iberaki are respectively 51% and 85%, whilst the Restmon shares are held by Ibersol SGPS (60%) and Restmon (Restmon Group SL) (40%).*

*All the shares of the other companies are entirely owned by Ibersol, SGPS, either in a direct or indirect manner.*





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

A Ibersol definiu como objectivo liderar o negócio da Restauração Comercial em Portugal, ter uma quota relevante no mercado espanhol e atingir, a longo prazo, uma dimensão que a colocasse entre as mais importantes empresas europeias do sector.

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

Em consequência, elencámos os que nos pareceram ser os mais importantes segmentos de mercado onde pensamos que se concentraria a procura futura seleccionando, para cada um deles, os produtos e as marcas que se nos afiguravam mais ajustados à obtenção de uma posição relevante em cada um daqueles segmentos.

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

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

Nesse sentido, e conforme oportunamente anunciado ao mercado, adquirimos durante o exercício de 2002 a maioria do capital social da Vidisco, que explora 55 estabelecimentos sob a insígnia Pizza Móvil, dos quais 8 são operados através de franquizados, e 60% do capital social da sociedade

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

*Upon its foundation, Ibersol has elected the following main goals for its activity: to lead the catering business in Portugal, reach a significant presence in Spain and to be counted amongst the most important European catering companies in the longer run.*

*When set against international standards, Portugal offered a unique panorama, where supply-side deficiencies were increasingly highlighted in the face of a progressively broader and more refined demand.*

*Consequently, we identified those market segments whose demand we most expected to emerge; in each of them, a careful selection of both brands and products was conducted, with the aim to obtain a relevant market share.*

*This strategy may have prevented a faster growth in a couple of segments. Nevertheless it enabled us to build barriers for competition in each segment, to reduce the risk of focusing on a single segment, apart from granting us a more balanced business relationship with our partners, and a critical mass, large enough to grant us a relevant status in the Iberian Peninsula.*

*According to these guidelines, we've been consolidating our market share in Portugal, having reached a minimal critical mass that has already enabled our penetration in the Spanish market.*

*Therefore, and as we timely announced to the market, we have acquired in 2002 a majority shareholding in Vidisco's share capital. This company currently explores 55 units under the Pizza Móvil brand, 8 of which are franchised. We've also acquired 60% of the capital stock of Restmon Portugal that holds the franchise rights for the Portuguese territory of several brands owned by the Restmon Group, of which we emphasize the Cantina Mariachi brand.*

*Pursuant to the strategy and with an eye on a greater fine tuning of the different*

Restmon Portugal que detém os direitos de franquia para o território português de várias marcas de propriedade do grupo Restmon Espanha, das quais destacamos a Cantina Mariachi.

Prosseguindo no processo de clarificação dos negócios, acelerámos o processo de crescimento das quatro linhas de negócio que operavam sob a insígnia Iber: restauração tradicional portuguesa (Pap'aki - sob as formas de restaurante, counter e self-service), cafeterias (Café Sô), banquetes e quiosques de café, para além de havermos progredido na clarificação da gestão dos negócios multimarca, conforme adiante explicitaremos mais detalhadamente.

Creemos que a evolução do mercado e a realidade do Grupo determinarão que uma boa parte do desenvolvimento futuro dos nossos negócios se efectue em espaços em que estarão presentes várias marcas em simultâneo. Depois da evolução da marca única para a multimarca, entendida como a gestão autonomizada de várias marcas, continuamos a deparar-nos com um novo desafio: a gestão integrada das multimarcas, ou seja, a gestão de unidades em que coabitam várias marcas, o que vai determinar o desenvolvimento de novas competências: para além da gestão de cada marca, surge a necessidade de gerir os negócios numa perspectiva multimarca.

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

*businesses, we conducted the split of the 4 product lines which were formerly operating under the Iber brand name: traditional Portuguese catering (through the Pap'aki brand, which operated under the counter and self-service formats), cafeterias (Café Sô), banquets and kiosk cafés, besides conferring an autonomous standing to our multibrand businesses, as we will explain in greater detail afterwards.*

*The gradual changes in the catering business and the characteristics of the Ibersol Group point towards the increased importance of the multibrand units in our future development. The stage is set for the next step in the evolution of the catering business: having evolved from a single brand setting to a multibrand operation - where different brands are handled by different management teams -, we now face the mounting challenge of multibrand management: i.e., managing integrated units where the Group's different brands are side by side. In turn, this begs the question of which new competencies this new model will require besides those that the currently dominant model already fulfil.*

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







# A ACTIVIDADE NO EXERCÍCIO

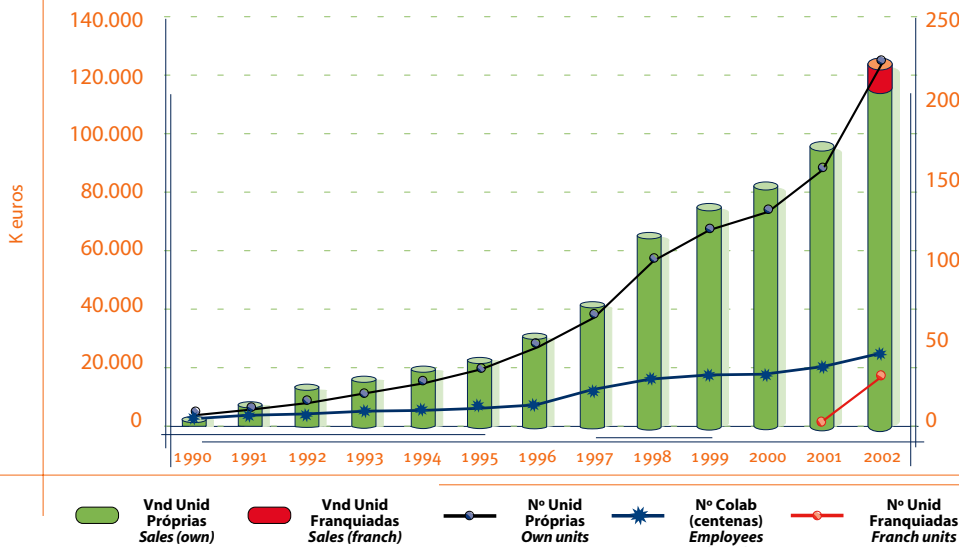
## ACTIVITY DURING THE YEAR

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

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

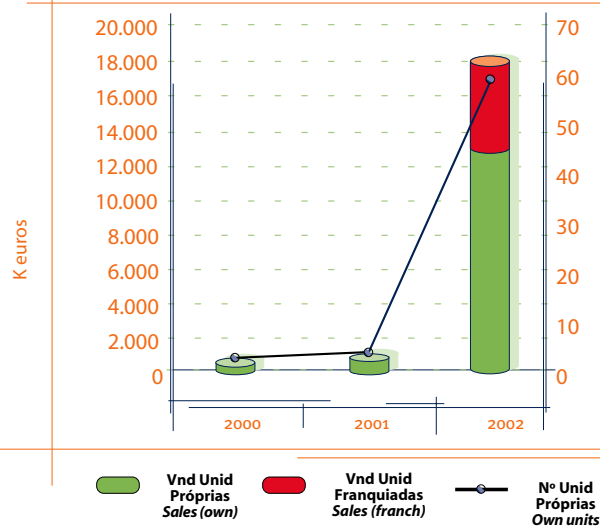
### EVOLUÇÃO DA EMPRESA

#### GROWTH TREND



### EVOLUÇÃO NO MERCADO ESPANHOL

#### EVOLUTION ON THE SPANISH MARKET



No termo do exercício de 2002, o Grupo IBERSOL operava 257 unidades nos diferentes conceitos, sendo 228 de exploração própria e 29 em regime de franquia. Deste universo, 59 estão sediadas em Espanha, repartindo-se por 40 estabelecimentos próprios e 19 franquizados. As vendas de todas elas ascendem a 125 milhões de euros.

At the end of 2002, the Ibersol Group was operating 257 units encompassing the different concepts, 228 of which are company owned and the remaining 29 are franchised units. Out of the total, 59 are located in Spanish territory (40 of which are Groups' own units and 19 are franchised). Their sales altogether sum up to EUR 125 million.

Em simultâneo, o número de colaboradores tem crescido proporcionalmente. No final do exercício o Grupo empregava cerca de 3.800 colaboradores em Portugal, o que o situa entre os principais empregadores do país, e cerca de 900 em Espanha.

Simultaneously, the number of employees has grown in a proportional way. By the end of 2002, the Group employed around 3800 people in Portugal, enabling it to rank amongst the most important employers in the country, and about 900 people in Spain.

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

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

A Ibersol tem colaboradores muito jovens que encontram, no seio das sociedades do Grupo, os seus primeiros empregos. Muitos aprendem o negócio, adaptam-se à sua dinâmica e decidem fazer uma carreira entre nós. Outros optam por escolher caminhos diferentes, mais consentâneos com as suas expectativas. Uns e outros beneficiam da extraordinária escola de formação que é uma empresa de restauração moderna. Os que se mantêm connosco sabem que vão acedendo a níveis de formação que lhes permitirão progredir rapidamente nas suas carreiras e atingir níveis elevados na hierarquia do Grupo.

Por outro lado, operamos há alguns anos - 11 - num sector que sofreu e vai continuar a sofrer profundas alterações, incluindo concentrações pan-europeias, à semelhança do que vem ocorrendo noutras actividades.

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

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

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

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

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

*Hence, in an effort to sharpen the Group's corporate culture and core values, a number of training activities were promoted throughout the year 2002, with an aim to embody our people more deeply in the Group's project and let each individual know what the Group expects from his or her contribution.*

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

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

*On the other hand, Ibersol has been operating for 11 years in a sector that will continue to undergo far-reaching changes, possibly including pan-European mergers, in line with what has been happening in other sectors.*

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

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

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

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

## RECURSOS HUMANOS

A estratégia de crescimento que tem vindo a ser prosseguida pelo Grupo, aliada a uma procura cada vez mais exigente por parte dos consumidores, tem obrigado a pensar permanentemente na estrutura organizacional e em políticas de recursos humanos fortemente orientadas para a satisfação do cliente externo e interno, que sejam a garantia de uma rentabilidade sustentada dos negócios.

Neste sentido, a Ibersol tem vindo a aperfeiçoar os mecanismos de recrutamento e selecção de forma a dotar-se dos recursos humanos necessários ao seu crescimento, assim como a investir na formação, desenvolvimento e motivação dos seus colaboradores.

Durante este exercício, foram promovidas alterações na estrutura organizacional no sentido de fortalecer os negócios nas suas competências chave e de promover uma organização mais capaz de responder aos desafios do mercado em que a flexibilidade, autonomia, inovação e rapidez são componentes fundamentais.

O Sistema de Gestão de Carreiras (Operações) foi uma das prioridades do exercício. Melhorámos o modelo existente no sentido de o flexibilizar aos diferentes conceitos e de o interligar com os sistemas de formação e avaliação de desempenho, competências e potencial. O nosso Sistema de Gestão de Carreiras é, por si só, um forte instrumento motivacional que permite reter os melhores colaboradores, dando-lhes a oportunidade de evoluírem profissional e pessoalmente e, conseqüentemente, acederem a níveis cada vez mais elevados na hierarquia do Grupo.

Em paralelo com a formação operacional, directamente ligada à especificidade de cada conceito, foi cumprido o Plano de Formação 2002, que teve como objectivo reforçar o know-how e competências do Grupo em áreas chave: higiene e segurança alimentar, atendimento, gestão de recursos humanos, marketing no ponto de venda e gestão de loja.

Neste negócio a satisfação dos colaboradores assume um papel crucial. Sendo a comunicação e o reconhecimento os vectores-chave para a obtenção de níveis de satisfação adequados, continuamos a apostar em acções de promoção dos valores Ibersol e na realização de reuniões e eventos que possibilitam a promoção da cultura do Grupo, a partilha de experiências entre os colaboradores e o reconhecimento das boas práticas. Por outro lado, desenvolvemos mecanismos de auscultação dos nossos colaboradores que nos permitem medir regularmente os níveis de satisfação e identificar as áreas de intervenção.

## SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

As tecnologias de informação constituem, nas actuais organizações, um dos principais suportes de desenvolvimento de qualquer negócio.

No nosso caso, as necessidades de acompanhamento de um negócio que opera com elevados níveis de descentralização das tomadas de decisão, obrigaram-nos a desenvolver serviços de controlo financeiro, aprovisionamento e de planeamento de recursos humanos, de elevada performance e de fácil apreensão.

É nesse sentido que continuamos a valorizar o contributo das tecnologias

## HUMAN RESOURCES

*Facing increasingly demanding consumer needs, the Group's growth strategy requires a constant rethinking of both its organizational structure and its human resources policies which are strongly guided by our internal and external client satisfaction in order to guarantee a sustainable business profitability.*

*Therefore, Ibersol has been perfecting its recruitment and selection techniques, in order to guaranty the adequate human resources required by its growth, as well as constantly investing on its employees training, development and motivation.*

*In 2002, we have promoted changes in the organizational structure in order to strenghten our core competences and to ensure that our organization is more and more capable of responding to market challenges in which flexibility, autonomy, innovation and swiftness are key components.*

*Our Career Management System (Operations) was a top priority in 2002. We have improved our existing model in order to adapt it to different concepts and to inter-connect it to our training and performance evaluation systems, competencies and potential. Our Career Management System is by itself, a strong motivational tool which allows us to retain our best staff, providing them the opportunity to evolve both professional and personally and, consequently, provide them access to higher challenges.*

*Together with the operational training, which is directly connected to the uniqueness of each concept, we have carried out our 2002 Training Plan, which goal was the reinforcement of the know-how and Group competencies on key areas: hygiene and food safety, hospitality, human resources management, point of sale and local store marketing.*

*In our business, employee satisfaction plays a central role. Since communication and recognition remain as key factors to achieve adequate satisfaction levels, we maintain our focus on Ibersol's values and culture, experience sharing and the recognition of best practises. On the other hand, we have developed sounding techniques with which we regularly measure the satisfaction levels of our employees and identify improvement areas.*

## INFORMATION SYSTEMS

*Information technologies remain as one of the top development tools of any business.*

*In our Group, the need to permanently scan the unfolding of our business, which operates on a high decentralized decision making process, carries an obligation to develop easily apprehended procedures and systems with high performance in order to guarantee proper financial control, supplies and human resources planning.*

*We therefore continue to value the information technologies' contributes so that our business supporting services can guarantee adequate operational activities' follow up and support as well as an increase of the Group's added value.*

de informação por forma a que os serviços de suporte aos negócios e as funções de soberania propiciem e garantam um adequado acompanhamento e apoio das actividades operacionais e contribuam para um aumento do valor acrescentado do Grupo.

Por isso, o Grupo continua a dotar-se das infra-estruturas tecnológicas que lhe permitirão intervir activamente no B2B (Business to Business) – nomeadamente na articulação com os seus principais parceiros (fornecedores, bancos) por via electrónica, sem circulação de suportes escritos –, e no B2C (Business to Consumer) no sentido de facilitar as relações com os clientes e abrir o canal de venda electrónica.

Em simultâneo, procuramos que os sistemas de informação estejam suficientemente dimensionados para responder a elevados ritmos de crescimento suportando eventuais alterações de escala dos negócios.

No exercício findo, importa referir que iniciamos o processo de gestão centralizada, numa única base de dados, dos artigos e preços de venda e respectivas fichas técnicas, o que nos permitirá uma maior agilidade na gestão destas variáveis chave.

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

Por outro lado, foram aperfeiçoados os processos relacionados com o atendimento telefónico nacional de suporte ao negócio de Delivery e Take Away da Pizza Hut de forma a garantir uma qualidade crescente do mesmo. De realçar que este sistema continua a constituir um exemplo pioneiro no mercado europeu de uma operação que dispõe de um Centro de Atendimento único, e de um número de telefone único, a nível nacional.

## QUALIDADE

Concretizando a estratégia definida pelo Grupo IBERSOL, continuamos a investir no desenvolvimento e consolidação de um Sistema de Gestão da Qualidade, tendo como referência a norma NP EN ISO9001:2000.

Em 2002 investimos fortemente na melhoria dos processos de negócio associados à gestão dos restaurantes – produção, segurança alimentar, atendimento/serviço ao cliente, gestão de recursos humanos, gestão da cadeia de fornecimento, gestão da relação com o cliente, manutenção e gestão do conhecimento – através da participação nas diversas equipas de melhoria de um conjunto alargado de colaboradores, os quais, pela sua experiência e conhecimento do negócio, contribuíram para uma melhor especificação dos processos em análise.

De destacar, pela sua importância, o processo da Segurança Alimentar que foi objecto, durante 2002, de importantes desenvolvimentos no sentido da consolidação de um sistema de garantia da qualidade e segurança de todos os alimentos servidos nas unidades do Grupo IBERSOL.

Este sistema tem subjacente um vasto conjunto de dimensões: a Selecção e Certificação dos Fornecedores de Produtos e Serviços da Ibersol, a realização de Controlos Periódicos aos Produtos e Serviços (análise e controlo das

*Therefore the Group endures its investment in a solid technological infrastructure that grants it a more active role in B2B - for instance, we are able to interact entirely online with our main business partners, namely our suppliers and banks, eliminating the need to use paper as a support - and on the B2C front, with an aim to ease the interaction with our customers and pave the way for our electronic sales channel.*

*Simultaneously, we strive to assure that our information systems are adequately dimensioned, enabling us to respond to high growth trends, thus allowing to face business size variations.*

*We should point out that, in 2002, we began centralizing in a single database every product, their prices and corresponding recipes, to allow for a greater flexibility in managing these key factors.*

*Also, in order to achieve a better management control of our assets maintenance, we have implemented a Help Desk that receives and records every solicited intervention allowing an adequate knowledge of its origin and an objective evaluation of the quality of the service we are receiving.*

*On the other hand, we have sharpened the process related with our national phone answering system, which supports our Delivery and Take Away Pizza Hut services in order to guarantee increasing quality. We should point out that this system is a pioneer example in the European market, of an operation that offers a unique Call Centre with a single national phone number.*

## QUALITY

*Materializing the strategy defined by the Ibersol Group, we proceed investing on the development and consolidation of a Quality Management System, according to the NP EN ISO9001: 2000 norm.*

*In 2002 we invested a great effort on the improvement of the business processes associated with the restaurant's management – production, food safety, customer relationships, knowledge management and upkeep – through the participation of a large number of employees, who have contributed through their business know-how and experience, for a better description of the processes under analysis.*

*We should enhance the importance of the Food Safety Process, which was improved over 2002, in order to reach the consolidation of a food safety and quality system in every product offered by the Group's units.*

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

*This system allows a constant overview of the products served, in every store, guaranteeing a permanent compliance of quality and security standards of the products, which is a top priority for everyone in the Group.*

especificações de produto/serviço, auditorias, análises químicas e microbiológicas aos produtos), os Sistemas de Auto-Controlo (HACCP) implementados em todas as unidades do Grupo IBERSOL, as Auditorias Externas às condições de higiene e segurança alimentar (prestadas por uma entidade independente e acreditada), o controlo por amostragem das condições microbiológicas dos produtos finais, o desenvolvimento de um sistema de rastreabilidade, que permite a identificação, em qualquer momento, da origem de um produto/ingrediente e a definição e standardização dos processos de gestão de crises alimentares.

Todo este sistema permite uma monitorização constante do produto servido aos nossos Clientes, garantindo, a todo o momento, o cumprimento dos requisitos de qualidade e segurança do produto, princípio base da forma de actuar do Grupo IBERSOL.

## COMPRAS

Este departamento teve como principal objectivo a optimização do contributo da função compras para os resultados do Grupo, procurando sempre a melhor opção de qualidade/preço para cada uma das marcas e para a companhia em geral.

Durante 2002, após um longo processo negocial, decidimos passar a oferecer, aos nossos consumidores, Coca Cola em substituição da Pepsi Cola que vínhamos oferecendo desde a constituição do Grupo Ibersol.

Integramos, no nosso circuito de compras centralizadas, a gama de venda da Bocatta e de algumas lojas da Cantina Mariachi. Igual procedimento foi adoptado para o restaurante Pasta Caffé situado em Parque Sur, Madrid.

Também a gama de artigos de venda das lojas de conveniência, situadas em áreas de serviço, foi integralmente inserida no sistema central de compras.

Importa, ainda, referir o envolvimento do departamento no projecto de Melhoria da Qualidade na Gestão da Cadeia de Aprovisionamento.

## LOGÍSTICA

O objectivo do departamento de logística é o de colocar todos os produtos necessários à actividade dos restaurantes no local certo e no tempo esperado, de modo a prestar um serviço eficaz focalizado apenas no cliente.

Assim, ao longo do ano 2002, constituiu-se uma equipa interna de melhoria no Processo de Gestão da Cadeia de Fornecimento, em conjunto com outros departamentos, que analisou e identificou os procedimentos considerados mais eficazes para a melhoria do abastecimento dos locais de venda.

Foram também desenvolvidos diversos indicadores de nível de serviço dos nossos fornecedores que estão a contribuir para uma mais célere resolução de anomalias e conseqüente melhoria no serviço prestado e para uma mais fundamentada selecção dos fornecedores mais competentes.

O armazenamento e distribuição é assegurado por uma entidade externa, coordenada pelo departamento de logística, tendo-se iniciado a implementação de um novo sistema de comunicação on-line que muito irá contribuir para a melhoria do fluxo de informação do serviço logístico prestado aos nossos clientes.

## PURCHASES

*The main goal of the department is the optimisation of the purchasing process for the Group, in a continuous search for the best quality/price option for each of our brands and the company as a whole.*

*In 2002, following a long negotiation process, we have decided to start offering Coca Cola to our consumers instead of Pepsi, which had been our choice since the Group's formation.*

*We have included in our centralized purchasing circuit, the Bocatta and the Cantina Mariachi brand products. We have adopted an equal procedure for the Pasta Caffé unit in Parque Sur, Madrid.*

*We have also included in our central purchasing system the entire range of products sold at our convenience stores, located at service stations.*

*Finally, we should also point out the support provided by our department to the project for Quality Improvement in the Supply Chain Management.*

## LOGISTICS

*This department's main goal is to assure that the products for the regular operation of our units are at the right place at the right time, allowing us to provide an effective service focused on the client.*

*Over 2002 we have implemented along with other departments, an internal team in order to increase the performance of the Supply Chain Management process, which has analyzed and identified the critical procedures considered to be the most effective, in order to improve the supplying of our units.*

*Several measures were also developed to evaluate the quality of the service offered by our suppliers, which are contributing for a swifter solving of anomalies and allowing a selection of the best suppliers based on much firmer ground.*

*The warehouse and store logistics are guaranteed by an external company, coordinated by this department which has also started a new communication system on-line which will largely contribute for the improvement of the information flow of our logistics services.*





**"Fun, Famous, Friendly e Familiar"**. São estas as principais características de uma marca que continua a ser reconhecida, em 2002, como a melhor cadeia de restauração em Portugal (survey Brand Image Tracker – Ipsos 2002).

Acompanhando a liderança mundial no segmento de pizzas que a marca detém, a Pizza Hut reforçou a liderança neste segmento de mercado em Portugal e consolidou o seu desenvolvimento no canal off-premise, com as vendas a ultrapassarem, pela primeira vez, os 50% do volume de negócios.

Com mais de 12.000 restaurantes no mundo inteiro, a Pizza Hut abriu em Portugal, até final do ano anterior, 73 unidades, tendo, no exercício agora findo, procedido à abertura de 4 novos restaurantes e ao encerramento de 2 unidades.

Na sequência da estratégia de inovação contínua de produto, a Pizza Hut lançou em 2002 mais uma nova especialidade – Pizza Gold Rolling – direccionada para o serviço à mesa (canal on-premise), a par do lançamento bimestral de novas composições de pizzas e de menus para delivery, take-away e slice (canal off-premise).

No âmbito do seu relacionamento com os consumidores mais jovens, a marca iniciou um programa infantil em alguns dos seus restaurantes com o lançamento da mascote internacional – Pizza Pooch – possibilitando a realização de festas de aniversário em que a adesão das crianças superou as melhores expectativas.

A envolvente económica e social negativa, propícia a uma retracção do consumo das famílias, reflectiu-se num abrandamento da taxa de crescimento das vendas líquidas. Não obstante este facto, as vendas da cadeia atingiram os 51,4 milhões de euros, representando mais 1,4% do que as de 2001. O ano agora findo fica marcado pelo fortalecimento do programa de formação dos recursos humanos da marca, evidenciado pelos 230 colaboradores aderentes ao plano de carreira interna e pelos 437 que participaram em

**"Fun, Famous, Friendly and Familiar"**: this is the personality of the Pizza Hut brand which, according to the Brand Image Tracker (Ipsos 2002), is viewed as the best catering chain currently operating in Portugal.

Following the worldwide leadership in the pizza segment, the Pizza Hut brand has strengthened its leadership in the Portuguese market and consolidated its development on the off-premise channel, in such a way that the sales overcame 50% of total turnover.

With over 12.000 units around the world, Pizza Hut opened in Portugal, until the end of 2002, 73 units, having opened 4 units and closed 2 last year.

Pursuant to the strategy of continuous innovation of the product range, Pizza Hut has introduced a new product – Gold Rolling Pizza – intended for the table service (on-premise channel), besides conducting bimonthly renewals of pizza compositions on delivery, take-away and slice menus (off-premise channel).

In the scope of its relationship with younger consumers, the brand has initiated a kid's programme in some of its restaurants with the introduction of the international mascot - Pizza Pooch – which made possible the development of birthday celebrations, the result being better than expected.

A drop in family consumption caused by the negative social and economic environment, has reflected in a deceleration of the net sales growth rate. Still, the brands overall sales reached € 51,4 million, which represents an increase of 1,4% to 2001 sales. The year of 2002 is distinguished by the strengthening of the brand's human resources training programme as is shown by the 230 adherent employees to the internal career plan as well as the 437 who have participated in complementary training programmes.

We would also like to enhance the launch of a "Best Practices and Improvement Pizza Hut Team" with the objective of achieving the maximum quality in the offering of the service, and therefore be able to live up to our customers

programas de formação complementar.

É de salientar a criação da "Equipa de Melhoria e Boas Práticas Pizza Hut" com o objectivo de atingir a máxima qualidade na prestação da actividade e, assim, conseguir corresponder à satisfação dos nossos clientes.

Como consequência destas acções, é importante realçar que, apesar de só ter aderido há 2 anos ao Programa Internacional de Cliente Mistério, a Pizza Hut Portugal colocou, já este ano, 5 unidades no Top 50, pelo que os respectivos responsáveis irão participar no evento de reconhecimento mundial, a decorrer em Março de 2003.

No final do exercício, o número de colaboradores da marca ultrapassava os 1.900, sendo na maioria jovens.

Para o ano em curso, prevemos manter o ritmo de abertura de novas unidades e lançar o Programa de Fidelização de Clientes "Ingrediente Preferido" no segmento on-premise, o que permitirá reforçar o crescimento de vendas e a liderança da Pizza Hut no mercado das pizzas em Portugal.

expectations.

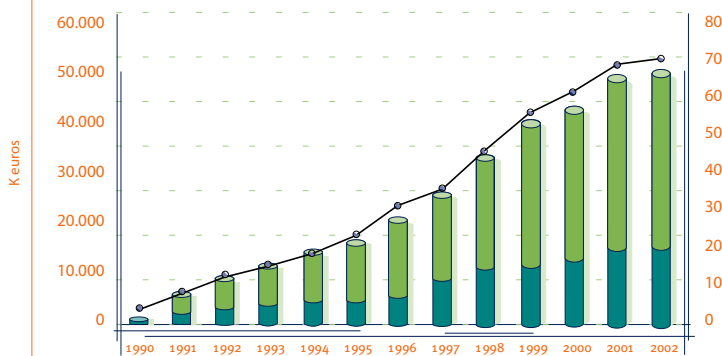
As a result of these actions, we emphasize that in spite of adhering to the Mystery Shopper International Programme only 2 years ago, Pizza Hut Portugal has placed, this year alone, 5 units in the Top 50. The correspondent managers will therefore participate in a worldwide recognition event, which will take place in March 2003.

By the end of 2002, Pizza Hut employed around 1900 people, the vast majority of which are very young.

In 2003, we intend to maintain the unit growth trend and to implement the "Favourite Ingredient" Customer Loyalty Programme in the on-premise segment, which will allow an increase in our sales growth rate and will strengthen Pizza Hut's leadership position in Portugal.



**EVOLUÇÃO NEGÓCIO PIZZA HUT**  
PIZZA HUT BUSINESS



■ Vendas (K euros) / Sales (K euros)  
■ Nº Colab (centenas) / Employees (x100)  
—○— Nº Unid / Nº of units

Nota: Vendas 1998 não incluem Vendas das unidades presentes na Expo 98  
 Note: 1998 sales figure exclude Expo 98 units





## PASTA-CAFFÉ Ristorante Italiano

Terminando o ano com 12 restaurantes, localizados nos principais centros urbanos, a Pasta Caffé afirmou-se como a principal referência no mercado de restaurantes temáticos italianos em Portugal.

Nos principais centros comerciais, ou em outros locais de grande tráfego, os consumidores podem encontrar, nos restaurantes Pasta Caffé, qualidade gastronómica num ambiente simpático e acolhedor com um serviço amável e informal.

Recorrendo a receitas tradicionais italianas e ingredientes genuínos, o menu do Pasta Caffé oferece diferentes opções para uma refeição saudável, variada e a um preço justo.

O ano de 2002 caracterizou-se por um apuramento da gestão na generalidade das unidades, pela abertura de quatro novos restaurantes, três em Portugal e um em Espanha, e pela manutenção da aposta na diversificação e variedade da ementa, com a criação de novas especialidades que possibilitaram o alargamento da oferta a pratos de carne, risottos e outras alternativas.

Sendo uma exigência dos nossos dias, a formação é um investimento que faz parte integrante da gestão diária e que, a curto e a médio prazo, será gerador de resultados. Como tal, o Pasta Caffé iniciou, em 2002, um processo de formação em sala, para colaboradores, direccionado para o serviço e qualidade de produto, que serviu de experiência para o desenvolvimento estruturado destas acções no decorrer do presente ano.

Em cumprimento das orientações definidas, privilegiamos as acções de marketing voltadas para a celebração de eventos (tais como o dia dos namorados, o dia do Pai e o da Mãe) e uma estratégia de comunicação assente na divulgação dos valores e das características da marca que evita a utilização de meios de comunicação de massas.

As vendas dos restaurantes sediados em Portugal evoluíram de cerca de 6.2

*Having ended the year with 12 restaurants, located in the main urban centres, the Pasta Caffé brand has become one of the main references in the thematic Italian restaurants market in Portugal.*

*Whether in a shopping mall or in other high traffic location, our consumers may find, in any Pasta Caffé restaurant, the gastronomically distinctive quality, in a nice and cosy environment with a kind, informal hospitality.*

*Using traditional Italian recipes and genuine ingredients, the Pasta Caffé menu offers a wide variety of choices so that each customer can enjoy a healthy, different meal at a fair price.*

*The year of 2002 stands out for the improvement of each unit's management, by the opening of 4 new restaurants, 3 in Portugal and 1 in Spain, as well as our pledge to maintain a permanent diversification and variety of our menus, with the introduction of new specialties which allowed us to widen our range of products from meat, to risottos and other choices.*

*Training is an investment that makes part of everyday management and in the short and medium term is a profit generator. Being so, Pasta Caffé has implemented, in 2002, a training programme for the employees, targeting service and product quality, which was considered a valuable experiment for the implementation of such actions along the current year.*

*Pursuant to the established guidelines, we emphasized marketing actions oriented towards the celebration of such events as Valentine's Day, Father's and Mother's Day as well as a promotion strategy based on the brand's values and positioning.*

*In Portugal, our restaurant sales grew from 6.2 to 6.8 million euros, which represents an increase of 8,2%, and we should also point out that following a few months of operation, our Algarve units reached the break-even point.*



para 6.8 milhões de euros, a que corresponde um acréscimo de 8,2%, importando registar que as unidades localizadas no Algarve, após os primeiros meses de actividade, atingiram o break-even.

Em Espanha, por seu turno, as vendas do sistema – somatório das vendas dos restaurantes próprios com as dos franquizados – ascenderam a 1,3 milhões de euros, um crescimento de 93,2% relativamente às verificadas no ano transacto. Importa salientar que o restaurante de Vigo registou um significativo crescimento de vendas e que a nova unidade franquizada situada em Madrid registou um apreciável volume de negócios. Após uma primeira fase de ajustamento às diferentes características do mercado espanhol, cremos poder concluir que as experiências que concretizámos confirmam o nosso entendimento de que Espanha constituirá um espaço natural de expansão do Pasta Caffé.

No ano de 2002 o Pasta Caffé serviu mais de 740 mil clientes em Portugal e 140 mil em Espanha.

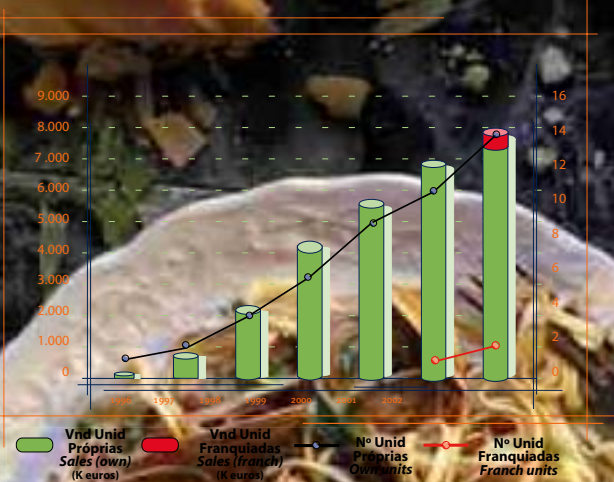
Prosseguindo a estratégia de afirmação do Pasta Caffé como restaurante de destino, aliado a uma componente original de conveniência, pretendemos alargar, no exercício de 2003, a nossa presença em localizações de rua. Concretizámos já a abertura de um restaurante no centro de Cascais, e iremos, ainda no decurso do ano, proceder à abertura de outros na zona ribeirinha de Gaia e em novos centros comerciais localizados em Odivelas e no Porto. Esperamos também alargar a nossa presença no mercado espanhol.

*In Spain, the systems sales – the sum of our own units sales with the franchised ones – summed up to – 1,3 million euros, representing an increase of 93,2% when compared with 2001 values. We enhance the fact that our Vigo unit recorded a significant boost in sales and that the new franchised unit in Madrid accounted up a considerable turnover. After a first phase of adjustment to the characteristics of the Spanish market, we are in a position to say that we have made the necessary, successful experiments and adaptations which can turn the Spanish territory into a natural expansion area for the Pasta Caffé brand.*

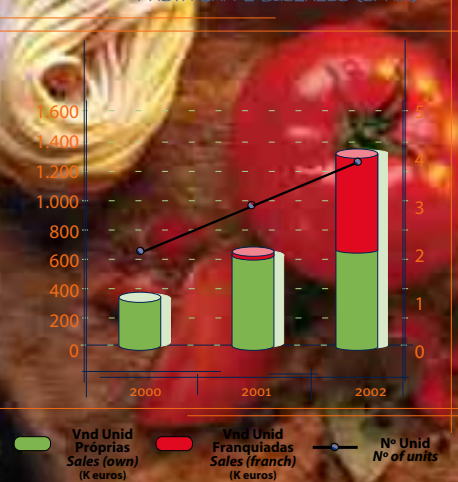
*In 2002, Pasta Caffé served up to 740.000 people in Portugal and 140.000 in Spain.*

*Pursuant to a strategy which aims to turn Pasta Caffé into a first choice casual restaurant as well as a practical place to eat, we also intend to widen our number of units in street locations. We have already opened in 2003 a unit in the centre of Cascais and we intend to open other new units in the Gaia riverside area and in new shopping centres located in Odivelas and in Porto. We also plan to reinforce our presence in the Spanish market.*

EVOLUÇÃO NEGÓCIO PASTA CAFFÉ  
PASTA CAFFÉ BUSINESS



EVOLUÇÃO NEGÓCIO PASTA CAFFÉ ESPANHA  
PASTA CAFFÉ BUSINESS (SPAIN)





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

A cadeia nascida em 1965, em Nova York, compreende hoje mais de 700 restaurantes, dispersos por 56 países.

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

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

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

Na sequência de um trabalho iniciado ainda na parte final de 2001, procedeu-se no fim do 1º trimestre de 2002, a um reajustamento da ementa, adaptando-a ao gosto do consumidor português, de acordo com os resultados de uma profunda auscultação dos clientes.

A evolução de vendas no ano de 2002, caracterizou-se por um 1º semestre com vendas notoriamente inferiores às nossas expectativas e um 2º semestre

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

*Born in 1965 in New York City, the TGI Friday's brand now comprises around 700 restaurants in 56 countries.*

*Realizing that an important part of a restaurant's appeal is its atmosphere, TGI created a comfortable, relaxing environment in which their guests could enjoy quality Mexican and Texan food served by friendly waiters.*

*Friday's cuisine, renowned for both its originality and its quality, features a range of products that span the famous "Buffalo Wings" (chicken wings dressed in a specially prepared sauce), the "Baby Back Ribs" (flavoured steak coupled with a barbecue sauce) and the "Chocolate Malt Turtle" (a delicious chocolate cake served with a vanilla ice cream, nuts and cream), together with a captivating bar service, where the entertainment provided by our Barmen enriches the wide range of drinks on offer, which include both traditional or entirely new cocktails, with fruits or ice cream.*

*The restaurant itself, aside from possessing a similar character, offers plenty of surprises, in the form of card tricks or collective Happy Birthday rhymes performed by the waiters at the customer's table.*

*Following a project that had begun by the end of 2001, we made readjustments to the menu, in the first quarter of 2002, in an effort to adapt it to the Portuguese consumer's taste, according with guidelines obtained through a survey scan to our customers.*

*The sales for the first half of 2002 were below our initial expectations while on the second half were similar to last year. In 2002, the turnover summed up to 461.000 euros, which was disappointingly low according to our forecasts.*

*Given these facts we began at the end of 2002 a new process of evaluation of*



em que se verificou uma aproximação às vendas do ano anterior. No conjunto do exercício, o volume de negócios ascendeu a 461 mil euros, valor significativamente inferior ao que perspectivávamos.

Tendo em consideração esse facto, iniciou-se, no final do ano, um novo processo de avaliação dos factores críticos da marca, envolvendo as diferentes competências da organização, com o objectivo de desenhar um programa de captação e fidelização dos clientes, de forma a retomarmos o crescimento e, conseqüentemente, atingirmos resultados que nos permitam assegurar uma adequada remuneração dos capitais investidos.

*the brand's critical factors, involving the organization competences, with the goal of increasing customers' loyalty to the brand and to captivate new customers, in order to create an adequate grounding for the brand to blossom in the Portuguese market and hence provide the return on equity that only a solid sales performance can endorse.*





A Cantina Mariachi surge como um conceito temático de gastronomia mexicana, adaptado ao gosto europeu.

Criada em 1992, na cidade de Zaragoza, onde foi aberto o primeiro restaurante, a unidade constituiu uma lufada de ar fresco na indústria, pela inovação com que se apresentou e por oferecer uma alternativa às ofertas então existentes, alterando a ideia que existia sobre a gastronomia temática. Em 1993 inicia-se o processo de franchising e é inaugurado o primeiro restaurante franquiado de uma rede que perfaz, actualmente, 106 unidades em Espanha, Andorra e Portugal.

Com a abertura da primeira unidade no Centro Comercial Vasco da Gama, em 1999, a marca iniciou a sua actividade em Portugal.

Em Fevereiro de 2002, a IBERSOL SGPS adquiriu 60 % do capital da Restmon Portugal, filial do Grupo Restmon S.L., que detém as marcas Cantina Mariachi, Rock & Ribs, Sumo, Skyros e Pasta City.

Esta aquisição insere-se numa estratégia de acelerar o domínio de competências e a aquisição de experiência no mercado das franquias, que nos permitirá, enquanto Grupo, poder aspirar a um mais rápido e preciso desenvolvimento através desta forma de expansão, que poderemos vir a alargar a outras marcas.

Adicionalmente, a integração deste conceito no Grupo IBERSOL permitiu, ainda, enriquecer a diversidade da oferta já disponível para os nossos clientes e potenciar um conjunto de oportunidades e sinergias a explorar em benefício da marca e dos seus franquiados.

O ano de 2002 ficou, ainda, marcado pela reestruturação da empresa, pela abertura da primeira unidade própria Cantina Mariachi em Portugal, no Almada Fórum, e pela inauguração da 1ª unidade no Porto (Arrábida Shopping).

*The Cantina Mariachi arises as a thematic concept of Mexican gastronomy, adapted to the European taste.*

*Created in 1992, in the city of Zaragoza, where the first unit was opened, the introduction of this brand was nothing less than a much needed inspiration for the industry because of its innovating concept, its new original products which changed the existing thoughts on thematic gastronomy. In 1993 the franchising process is initiated. Currently the network accounts for 106 restaurants in Spain, Andorra and Portugal.*

*The brand began its activity in Portugal with the opening of the first unit in the Vasco da Gama Shopping Centre, in 1999.*

*In February of 2002, IBERSOL SGPS acquired 60% of Restmon Portugal's share capital, which is a subholding of the Restmon S.L. Group that owns the Cantina Mariachi, Rock & Ribs, Sumo, Skyros and Pasta City brands.*

*This acquisition lies within a strategic plan to boost our competence and experience in the franchising market that will allow us to be able to achieve a faster and more precise development through franchising, a strategy we could use with other brands in the future.*

*Additionally, the integration of this concept in the Ibersol Group, has allowed us to enrich the brand scope available for our costumers and to be able to fully explore a number of opportunities and synergies to the benefit of the brand and its franchisees.*

*The year of 2002, stands out for the company restructuring, by the opening of the first company owned Cantina Mariachi in Portugal, in the Almada Fórum Shopping Centre and by the introduction of the brand in the city of Porto (Arrábida Shopping).*

*With the opening of this company owned unit, we intend to conduct several on*

Pretendemos, com a abertura daquela unidade própria, facilitar o lançamento de uma série de estudos in loco, testar os novos pratos, proceder a alterações de imagem, a uma definição mais ajustadas das variáveis do negócio e assegurar um centro de formação de colaboradores. Esta aproximação à gestão operacional das unidades irá permitir um melhor e mais profundo conhecimento do cliente, com o conseqüente ajustamento do produto, serviço e conceito.

Durante o ano procedeu-se, ainda, ao encerramento das unidades que não estavam a conseguir atingir a performance pretendida para a marca.

No termo do exercício existiam em operação, em Portugal, 10 unidades da Cantina Mariachi. A facturação ascendeu a 3,3 milhões de euros.

*premise surveys, test new products, develop new store image and communication, and set up a staff in-house training centre. Closing the gap with the units operational management will allow us a better, more profound knowledge of our costumers, along with the subsequent product, service or concept adjustments.*

*During 2002 some units had to be closed because they weren't performing according to the brand expectations*

*In the end of 2002, Portugal had 10 Cantina Mariachi units fully operating, with sales summing up to 3.3 million euros.*







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

Dos estudos de satisfação efectuados ao longo do ano pudemos apurar que os atributos que mais têm sido apreciados pelos clientes são a qualidade do produto e do atendimento, o ambiente e decoração das unidades e a boa relação qualidade/preço.

Para além da preparação e execução do plano de expansão, a marca Pap'aki centrou-se, durante o ano de 2002, em aprofundar o conhecimento das necessidades e expectativas dos seus clientes, na melhoria dos processos de controlo da gestão operacional da marca, no aperfeiçoamento dos seus standards e na formação dos recursos chave, tendo investido, nomeadamente, na formação de novos colaboradores que permitam responder ao plano de expansão previsto.

Ainda no decurso do ano, o Pap'aki iniciou uma primeira abordagem ao segmento dos counters com o Pap'aki Express. Neste conceito pretendemos, com base no mesmo produto do Pap'aki Restaurante, proporcionar uma refeição de comida regional portuguesa servida ao balcão, num ambiente limpo e decoração cuidada, com um serviço mais rápido e uma proposta de valor ainda mais concorrencial. O seu lançamento teve lugar, em Fevereiro, na Área de Serviço de Torres Vedras, na A8, integrada na multimarca Ibersol.

No final do ano lançamos no Shopping Fórum Almada o primeiro conceito misto Pap'aki Restaurante e Pap'aki Express que concentra no mesmo espaço, e em simultâneo, as duas alternativas de serviço Pap'aki. Ainda no final do ano inaugurámos um outro Pap'aki Express em Lisboa, na Área de Serviço Galp da 2ª Circular, sentido Norte.

Sempre fiel ao receituário regional português e tentando abraçar a vastidão

*Pap'aki restaurant concept was designed in order to offer its clients a traditional Portuguese meal in a modern and cosy atmosphere.*

*Based on the satisfaction studies conducted throughout the year we were able to determine that the most valued attributes recognised in this brand are product and service quality, atmosphere and a good value proposition.*

*Besides preparing and executing its expansion plan, the Pap'aki brand has been focusing in its client needs and expectations knowledge, in the improvement of its operational management control processes and standards and in the training of key resources, to allow our expansion plan to be carried out.*

*During 2002, the brand has also begun an initial approach to the counters' segment with Pap'aki Express. Within this concept, we intend, based on the very same product offered in the Pap'aki restaurant, to present a traditional Portuguese meal served at a counter, in a clean, carefully decorated environment, with a yet faster service and a more competitive value for money. Its launching took place, in February, in the motorway area of Torres Vedras (A8 highway), as part of Ibersol's multibrand unit.*

*At the end of 2002, the first unit in which we operate both the Pap'aki Restaurant with the Pap'aki Express was opened in the Fórum Almada Shopping. Around the same time, we have also opened another Pap'aki Express in 2ª Circular Galp Service Station (Lisbon).*

*Faithful to the traditional Portuguese recipes and in an attempt to encompass the whole of Portugal's regions, the brand renewed its menu in each season with the launching of new dishes, specialties and desserts.*

*Noteworthy dates, such as Father's and Mother's Day, Christmas or Valentine's Day, were not forgotten, having the brand developed specific campaigns that not only obtained significant adherence, but also resulted in a remarkable contribution for the strengthening of the costumers' loyalty with the brand.*

de alternativas das regiões de Portugal, a marca renovou a sua ementa em cada uma das estações do ano com a introdução de novos pratos, especialidades e sobremesas.

As datas assinaláveis, tais como o Dia do Pai, o Dia da Mãe, o Natal ou o Dia dos namorados, não passaram despercebidas, tendo o Pap'aki desenvolvido campanhas específicas que, para além de obterem uma significativa adesão, resultaram num assinalável contributo para o fortalecimento da relação de afectividade e fidelização dos clientes com a marca.

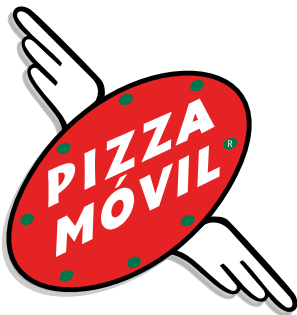
Certos da forte aceitação do produto, estamos convictos do elevado potencial que a marca pode representar. Conscientes, contudo, da sua juventude, temos a convicção de que a experiência se irá traduzindo numa melhoria contínua deste conceito.

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

*Certain as we stand of the receptiveness of our product, we are also very aware of the potential contained in this brand. Aware of the brand's youth, we are confident that the experience we will gather along the way will prove to be extremely relevant for the continuous improvement of this concept.*

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





“¡¡SOMOS LA PIZZA!!”. É sob este lema, e compromisso, que a Pizza Móvil comunica o seu posicionamento aos consumidores espanhóis. Considerada como a “marca espanhola especialista em pizza”, a Pizza Móvil consolidou-se como terceira marca do país, e sub-líder de mercado na região Noroeste.

A origem da Pizza Móvil data de 1989, aquando da abertura da primeira unidade em Vigo, na Galiza. Desde então, a marca tem vindo progressivamente a expandir o seu conceito, contando hoje com 55 unidades em funcionamento, maioritariamente localizadas na zona Noroeste de Espanha.

Ao longo desta fase de crescimento e consolidação, a marca teve sempre presente que o seu conceito seria baseado nos seguintes vectores básicos: diferenciação de produto e relacionamento com os clientes.

Por esse motivo, a Pizza Móvil é a única cadeia, a actuar no mercado espanhol, em que a base da pizza é de massa fresca e recorrendo a ingredientes da melhor qualidade. Fruto do cuidado colocado na selecção dos ingredientes e na sua preparação, a marca foi distinguida com o selo GALÍCIA CALIDADE, que certifica a qualidade dos produtos oriundos daquela região autónoma.

No sentido de reforçar o posicionamento de especialista de pizzas, o lançamento de produtos inovadores tem sido uma constante da marca. Por isso, fomos a primeira cadeia a lançar uma pizza com mistura de queijos e a base de massa integral. Também ao nível dos ingredientes e dos complementos, a marca tem conseguido antecipar-se à concorrência e manter esta imagem de inovação junto dos seus clientes.

Em termos de relacionamento com o cliente, temos vindo a desenvolver regularmente acções de comunicação e a melhorar o nosso serviço de pós-venda personalizado, através do Serviço de Atenção ao Cliente. Estas e outras acções têm vindo a permitir um alargamento da nossa base de clientes, condição indispensável para a expansão da marca.

“¡¡SOMOS LA PIZZA!!” (“We are the Pizza!”). It is under this motto, and compromise that the Pizza Móvil brand expresses its positioning to its Spanish consumers. Considered by many as the pizza specialist, Pizza Móvil has been consolidating its position as the third largest brand operating in Spain and market sub-leader of the Northwest region.

Pizza Móvil's origin dates back to 1989, when the opening of the brand's first unit in Vigo (Galiza) took place. Since then it has progressively expanded its concept and now holds 55 units, most of which located in the Northwest region of Spain.

During this growth and consolidation phase, the brand always sustained the idea that its concept would be supported by the following key factors: product differentiation and customer relationship.

That is why Pizza Móvil is the only chain, in the Spanish market, in which the pizza is made of fresh dough and using top quality ingredients. Due to the care placed in the ingredient's selection and preparation, the brand has been distinguished with the GALÍCIA CALIDADE certificate, which guarantees the quality of any product from that autonomous region.

In order to reinforce its pizza specialist positioning, the brand is constantly innovating its products. That is why, we were the first pizza restaurant chain to create integral dough based pizza and a mixed cheese topping. Also, at the ingredients and complements' level the brand has been one step ahead of the competition.

In terms of customer relationship, the brand has been regularly developing promotional actions and improving its personalized post-sale service, through the Client Attention Service. These, along with other actions, have enabled us to widen our customer range, which is a critical condition for the brand's expansion.



Esta interacção permitiu que tenhamos atingido, no mercado alvo, um grau de reconhecimento da ordem dos 90% e taxas de crescimento superiores às dos concorrentes directos.

Não obstante alguns sinais de maturidade que o mercado começa a mostrar em Espanha, o crescimento sustentado da nossa quota suporta a intenção de continuar a alargar a presença e força da marca Pizza Móvil, com a abertura de novas unidades.

*This interaction allowed us to achieve, in the target market, an awareness level of about 90% and higher growth rates than our competitors.*

*In spite of the maturity signals coming from the Spanish market, the growth of our market share supports our purpose to continue to spread and strengthen the Pizza Móvil brand, with the opening of further new units.*





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

Quando, em 1952, o Coronel Harland Sanders abriu a primeira loja KFC estaria longe de imaginar que a sua Receita Original de frango, temperada com 11 ervas e especiarias, se iria tornar num sucesso em mais de 80 países.

Em Portugal, o primeiro restaurante da marca KFC foi aberto, pelo Grupo IBERSOL, em 1996. No final de 2002 contávamos com 13 unidades abertas ao público, em Lisboa, Porto, Faro e na Madeira.

No corrente exercício foi dada uma atenção especial à melhoria da eficiência das operações e à formação dos colaboradores, tendo-se reforçado a exigência de cumprimento dos standards internacionais da marca com o objectivo de alcançar níveis de excelência no serviço e produto.

Ao nível do marketing foi feito um esforço significativo no sentido de avaliar a percepção da marca pelos nossos clientes, de forma a estabelecer a estratégia de comunicação mais adequada. Paralelamente, foi cumprido um plano de marketing que apostou sobretudo em promoções que permitissem imprimir uma forte dinâmica de inovação e dinamismo nas nossas unidades.

As vendas alcançaram os 8 milhões de euros, representando um crescimento de 11% face ao ano transacto, o que resultou da conjugação de dois efeitos: por um lado, uma certa estagnação, e até decréscimo, de vendas em unidades localizadas nos grandes centros comerciais, devido à conjuntura económica negativa, e, por outro ao crescimento das vendas nas unidades inauguradas nos últimos anos.

No ano de 2003 iremos continuar a manter a dinâmica de promoções e lançamento de novos produtos, de forma a fazer face à conjuntura económica extremamente desfavorável que se adivinha, sem deixar de manter o plano

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

*When, in 1952, Colonel Harland Sanders, opened his first KFC unit, he could not foresee that his Fried Chicken Original Recipe, composed of 11 different herbs and spices, would become a worldwide success in over 80 countries.*

*In Portugal, the Ibersol Group opened its first KFC unit in 1996. By the end of 2002, we were operating 13 units in Lisbon, Oporto and in the Algarve and Madeira markets.*

*In the past year, we have dedicated ourselves to the improvement of our operation efficiency and employee training, to comply with the brand's international standards to achieve excellence levels in both product and service quality.*

*At a marketing level, a significant effort was made in order to assess our clients' perception of the brand, so that we could structure a more adequate communication strategy. Along with this, we have fulfilled a marketing plan based primarily on promotions, in order to create a strong, innovative dynamics within our units.*

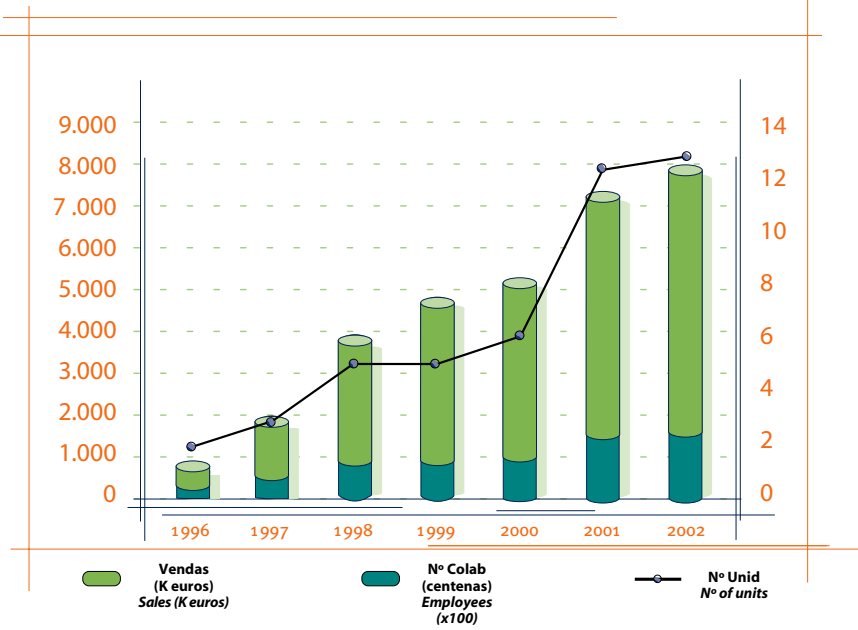
*Net sales summed up to 8 million euros, an 11% above last year's figure. This increase was the result of two effects: on one hand, a certain stagnation, and even decrease, in the sales of our units placed in large shopping centres, due to a negative economic climate and, on the other hand, an increase in the number of units opened over the last years.*

*In 2003, we will continue to focus our efforts on maintaining the promotion dynamics and launching of new products, so that we can face the predicted unfavourable economic environment, maintaining the rhythm of our expansion plan. As a result of the analysis made last year we will initiate a new*

de expansão já definido. Simultaneamente, iremos iniciar o plano de comunicação resultante da análise efectuada no ano transacto, cujas consequências esperamos começar a ver reflectidas a médio prazo.

*communication plan emphasizing the quality and differentiation of our products, expecting to see its benefits over the medium term.*

**EVOLUÇÃO NEGÓCIO KFC**  
KFC BUSINESS



Nota: Vendas 1998 não incluem Vendas na Expo 98  
Note: 1998 sales figure exclude Expo 98 units





Em Portugal desde 1996, a Pans, cadeia que teve origem em Barcelona em 1991, terminou o ano com 28 unidades sendo considerada, cada vez mais, uma marca de referência no mercado da restauração em Portugal.

Assumindo que o produto é um dos nossos grandes factores de diferenciação face à concorrência, procuramos criar uma dinâmica de constante inovação a nível da oferta, tendo como único objectivo a satisfação de todos os nossos clientes.

Com uma gama alargada de baguetes de grelhados (PANSGRILL), quentes (PANSMIX) ou frias (PANSCLASSIC), sempre servidas em pão acabado de cozer, produzidas com ingredientes provenientes de fornecedores rigorosamente seleccionados, procuramos que o nome e a imagem da marca se tornem no melhor símbolo de qualidade, assegurando a fidelização dos nossos clientes.

No ano 2002 disponibilizamos, para além da gama fixa, novas baguetes de especialidades, nomeadamente, as Lombo 3 Queijos, Riviera, Cheese Steak, Panburger Bacon e a Mediterrânea, assim como baguetes a preços especiais. Os nossos clientes continuam a privilegiar o consumo de baguetes PANSGRILL, ou seja, as que usam como ingredientes produtos grelhados, preparados no momento de consumo.

No ano que agora termina alterámos de forma significativa a estratégia de comunicação da Pans. Após um período de crescimento e consolidação dos negócios, decidimos haver chegado o momento de incrementar a notoriedade da marca e diferenciá-la de forma clara da concorrência, comunicando os seus principais atributos. Por isso, decidimos passar a utilizar a televisão como meio de comunicação, o que ocorreu em Maio de 2002. Os estudos de mercado de que dispomos confirmam um importante crescimento do índice de notoriedade da marca: cerca de 25% entre 2001/2002 com reforço da sua posição como Melhor Cadeia de Sandes.

*Pans & Company, which has been operating in Portugal since 1996, was originally born in Barcelona in 1991. Ending the year 2002 with 28 units the brand is currently perceived as a reference in the Portuguese restaurant market.*

*Knowing that the product is the key differentiating factor from the competition, we endeavour to create a constant offer innovation dynamics, aiming to achieve overall client satisfaction.*

*With a wide variety of grilled (PANSGRILL), hot (PANSMIX) or cold (PANSCLASSIC) baguettes, always served in freshly cooked bread and produced with ingredients from carefully selected suppliers, we strive to turn the brand's image and name into a token of quality, thus assuring our costumers' loyalty.*

*In 2002, and besides a settled range of products, we made available new baguette specialties, namely, the 3 Cheese Loin, Riviera, Cheese Steak, Bacon Panburger and the Mediterranean, as well as a few low priced baguettes. Our costumers' top choice of consumption lays in our PANSGRILL baguettes, that use grilled products, cooked at the time of consumption.*

*In the past year, we have significantly reviewed Pans' communication strategy. After a growth and business consolidation period, we now believe it is time to enlarge the brand's awareness and to clearly differentiate it from our competitors, by underlying our main attributes. We therefore decided to use the television as our top media communication tool, starting in May of 2002. The market research studies carried since then show that we have succeeded to increase the brand awareness by 25% between 2001/2002 with the reinforcement of its position as the Top Sandwich Restaurant Chain.*

*The year of 2002 also stands out for the opening of our first drive thru unit (2ª Circular, in Lisbon), which represents a new distribution way that we intend to expand in the coming years. It was also the year in which we opened our first franchised unit in Portugal, located in El Corte Inglés, in Lisbon. Besides these units, we have opened others in the Fórum Almada Shopping Centre,*

O ano de 2002 foi igualmente marcado pela abertura da primeira loja com drive thru (2ª Circular, em Lisboa), uma nova forma de distribuição que pretendemos expandir nos próximos anos. Foi também o ano de abertura da 1ª unidade franquiada em Portugal, localizada no El Corte Inglés, em Lisboa. Para além destas, abrimos outras no Fórum Almada, GaiaShopping, Vilamoura e em Áreas de Serviço da A8. Para além destas aberturas, com o objectivo de oferecer unidades mais apelativas para os nossos clientes, reformulamos as unidades do NorteShopping, Shopping ViaCatarina, Oeiras Parque e MaiaShopping.

O crescimento da marca foi de novo confirmado no corrente ano, tendo as vendas totais das unidades ascendido a 11,9 milhões de euros, o que se traduziu num aumento de 22,5% face ao ano anterior, tendo as que estão integradas nos espaços multimarca e a unidade franquiada sido responsáveis por vendas no valor de mais de 1 milhão de euros.

Tratando-se de um negócio cujo crescimento depende substancialmente da qualidade dos recursos humanos, a aposta na gestão e formação dos nossos colaboradores esteve, mais uma vez, presente em todo o nosso trabalho, pelo que foram realizadas diversas acções de formação, desde o acolhimento de colaboradores a técnicas de gestão de loja. Neste âmbito, lançamos o PANSPORTE, documento entregue a cada colaborador onde se regista a formação concretizada, as diferentes etapas de evolução da carreira e outras menções honrosas que consideramos deverem ficar registadas. O PANSPORTE procura ser um verdadeiro curriculum-vitae que explicita a evolução dos trabalhadores da empresa e comprova as diferentes etapas da sua carreira.

No final do ano registámos que cerca de um terço dos colaboradores da marca foi promovido, tendo assim confirmada a oportunidade de evolução de carreira que a marca proporciona. Estas acções contribuíram para uma menor rotação de pessoal, essencialmente ao nível de operadores, e para uma melhoria dos resultados nas avaliações do Programa Cliente Mistério.

No que respeita à gestão operacional continuamos a nossa avaliação de processos, procurando aperfeiçoá-los, do que resultou uma melhoria dos rácios de gestão tanto a nível de controlo de produtos, como de produtividade. No que se refere ao processo produtivo, concluímos a elaboração do desenho do sistema de auto controlo nas nossas unidades.

Para o ano de 2003 perspectivamos a continuação da expansão da Pans e o aumento da sua notoriedade, certos de que continuaremos a oferecer, aos nossos clientes, baguetes produzidas com mais qualidade e com um serviço que procuraremos continuar a melhorar.

*Gaiashopping, in the Algarve (Vilamoura) and in Motorway Service Areas along highway A8. Besides these openings and with the aim to offer more comfortable units to our costumers, we have remodelled those in NorteShopping, ViaCatarina Shopping, Oeiras Parque and MaiaShopping.*

*The brand's growth was again confirmed in the past year, with our units sales summing up to 11,9 million euros, representing an increase of 22,5% over the previous year's figure. We emphasize that the units in our multibrand areas and the franchised unit alone have a sales value summing up to over a 1 million euros.*

*Being the qualification of human resources one of the key factors for the success and growth of this business, our focus in the management and training of our employees was one of the priorities of all our work. We therefore conducted several training actions that embraced subjects that range from the welcoming of new employees to unit management techniques. In this context, we launched the PANSPORT, which is a document delivered to each collaborator where we record his/her training, the different career evolution stages and other honourable mentions we considered to be worth recording. The PANSPORT attempts to become a curriculum-vitae that registers the company workers' evolution confirming the different stages in their careers.*

*By the end of the year we recorded that about a third of the brand's staff had got a promotion, which was a confirmation that the brand provided them the chance to evolve in their careers. These actions have led to a decrease in staff rotation, mainly at the operators' level, and to an improvement in the outcome of our Mystery Shopper's Programme evaluations.*

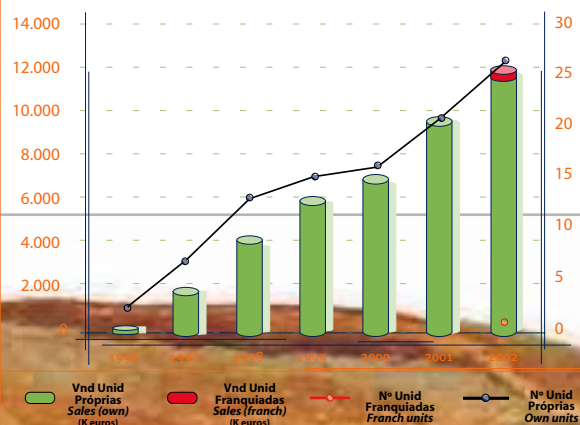
*Concerning the operations management we maintained our processes' evaluation, seeking to improve them, in order to reach higher levels at product control and labour productivity. In the production process, we have concluded the outlining of the auto control system in our units.*

*For 2003, we believe that Pans will keep its growth pace and will continue building its awareness based on offering to its costumers, higher quality baguettes and a constantly improving service.*

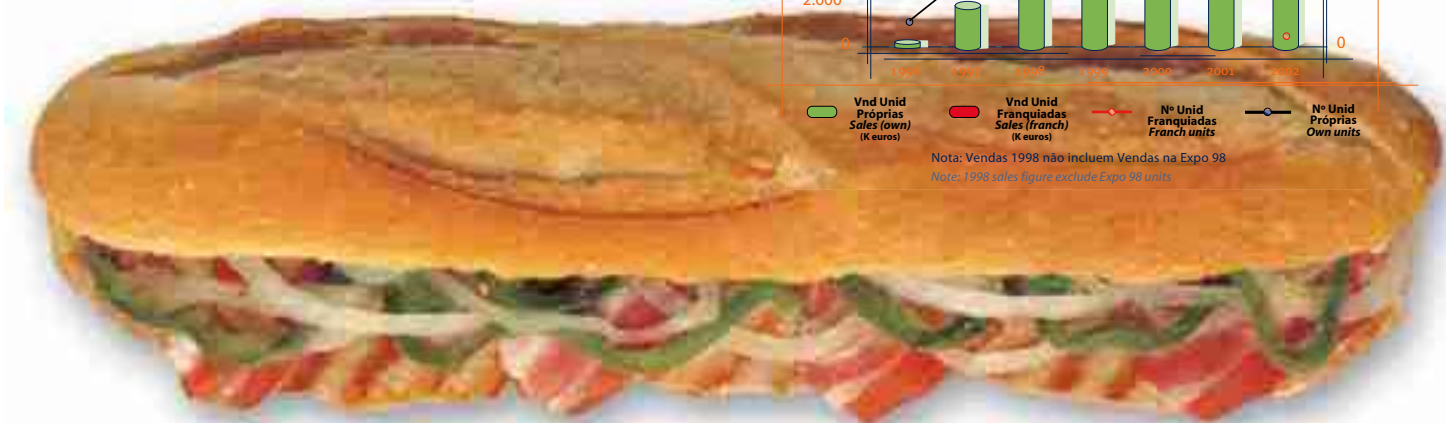




**EVOLUÇÃO NEGÓCIO PANS & COMPANY**  
PANS & COMPANY BUSINESS



Nota: Vendas 1998 não incluem Vendas na Expo 98  
Note: 1998 sales figure exclude Expo 98 units



# Bocatta

Aproveitando uma oportunidade que nos foi apresentada, adquirimos as 3 unidades **Bocatta** que operavam em Portugal, localizadas no Arrábida Shopping, NorteShopping e Colombo.

A Bocatta é o segundo maior operador de baguetes em Espanha com 141 unidades e, tal como a marca Pans, é detida por subsidiárias do grupo Agrolimen que, como se referiu, participa também no capital social da Ibersande que explora a marca Pans em Portugal.

Esta aquisição permitiu que alargássemos a presença do Grupo no segmento das sandes. O processo de integração destas novas unidades prolongou-se ao longo do ano, período durante o qual os colaboradores foram assimilando os modelos de gestão e de operação da Ibersol.

Após uma primeira fase de ajustamento, a performance das unidades melhorou significativamente, não só ao nível do produto e serviço, mas também no que aos indicadores de gestão concerne.

Ao longo de 2003, procuraremos incrementar a dinâmica comercial nestas unidades, do que resultará um acréscimo de vendas e um incremento da sua rentabilidade.

*Following an opportunity that was presented to us during the year, we decided to incorporate three new stores that were running under the brand name of **Bocatta**, located in Arrábida Shopping, NorteShopping and Colombo.*

*Bocatta is the second largest operator of "bocadillos" in Spain, with 141 units, being owned, as Pans, by a subsidiary of Agrolimen, our partner in Ibersande. This acquisition allowed us to strengthen our position in the quality baguettes (sandwiches) market.*

*Following the incorporation of these news units, we began implementing our management processes and operational procedures in the stores. By the end of 2002 product and service levels had improved significantly as well as the units' performance.*

*During 2003 we will focus primarily on the sales dynamics in order to achieve sustainable growth in sales and profits.*



"Flame-broiled burgers, fries and soft drinks at a good value, served quickly and consistently by friendly people in clean surroundings" é, internacionalmente, a proposta de serviço e valor da Burger King.

A marca, criada há 48 anos por James McLamore e David Edgerton em Miami, Estados Unidos, conta actualmente com cerca de 11.450 restaurantes em todo o mundo, cobrindo o globo desde as Filipinas a Porto Rico.

Em Portugal desde 2001, a marca goza do reconhecimento generalizado de ter um produto que largamente supera, em qualidade, o da sua mais directa concorrente, o que permite praticar preços marginalmente mais elevados. Este reconhecimento, conjugado com o facto de ter entrado no mercado nacional cerca de 10 anos depois do seu concorrente mais directo, levou a Ibersol a assumir posicionar a Burger King como uma sub-líder no segmento dos hamburguers, optando por um crescimento criterioso, recorrendo a uma selectiva escolha de localizações.

O ano de 2002 representou um ano de consolidação, com a marca a abrir 3 novas unidades: em Lisboa (2ª Circular), em Vilamoura e no Fórum Almada. As duas primeiras integram-se em espaços multimarca da Ibersol, a primeira das quais compreendendo um drive-thru "Auto-King". Com estas novas unidades, que se juntaram às cinco existentes no final de 2001, o número total passou a ser de oito, o que nos permitiu aumentar as possibilidades dos nossos clientes saborearem um delicioso WHOPPER.

Para conseguir prestar o melhor serviço aos nossos clientes promovemos, de forma sustentada, o desenvolvimento das competências dos nossos colaboradores através do sistema de gestão de carreiras, tendo desenvolvido cerca de 2.500 horas de formação, distribuídas pelos diferentes cursos internos de formação profissional, do que resultou uma melhoria da qualidade dos recursos humanos facilitando, ainda, a concretização dos seus objectivos profissionais.

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

*James McLamore and David Edgerton created the brand 48 years ago in Miami, USA. Today it accounts approximately 11.450 restaurants all over the world, from the Philippines to Puerto Rico.*

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

*The year of 2002 was a year for consolidation, with the brand's opening of 3 new units: in Lisbon (2ª Circular), in the Algarve (Vilamoura) and in the Fórum Almada shopping centre. The first two are part of Ibersol's multibrand areas, the first of which has an "Auto-King" drive-thru. With these new units, along with the 5 opened in 2001, we now have 8 units which enlarged our costumers possibility of enjoying a delicious WHOPPER.*

*In order to offer the best possible service to our costumers we have been fostering our employees' skills through our career management system, having had about 2.500 hours of training, distributed along different professional training sessions, from which we obtained a considerable improvement in our human resources quality thus making easier for them to achieve their professional goals.*

*This commitment made has progressively been showing increasing results in the quality of service offered, enabling us to effectively respond to costumers expectations. The opening of new units during the past year, along with this quality increase, allowed us to overcome by 40% last year's figure.*

Esta aposta vem-se reflectindo na qualidade do serviço prestado aos nossos clientes, permitindo-nos ir ao encontro das suas expectativas. Do efeito conjugado deste nível de serviço com as novas aberturas ocorridas no ano, atingimos um crescimento de 40% nas vendas quando comparadas com as do ano anterior.

"Não há nada mais fácil do que vender ao público, nem nada mais difícil do que satisfazê-lo". Sabendo isso, a Burger King lançou em Portugal o Beanburger, o primeiro hamburger vegetariano, produto extremamente bem aceite e que levou à sua inclusão em definitivo no nosso menu. Ainda no que concerne à inovação, importa salientar a introdução do Chicken Whopper (100% peito de frango grelhado).

Sabemos que uma boa operação é vital para um crescimento sustentado. Por isso, baseamos a nossa acção num sistema detalhado e muito completo de procedimentos de gestão, desenvolvidos a nível internacional, que visam focar as operações nos vectores qualidade, serviço e limpeza. O programa de identificação e análise de pontos críticos de operação, em vigor na marca, é uma garantia de satisfação e segurança alimentar para os nossos clientes, permitindo-nos agir preventivamente reduzindo os riscos da actividade.

*"There is nothing easier than selling to the public, nor is there anything harder than to satisfy them". Aware of this fact, Burger King has launched in Portugal its Beanburger, the first vegetarian hamburger, which was extremely successful and led to its permanent inclusion in our menu. We should also point out the introduction of yet another innovation, the Chicken Whopper, which is 100% made of grilled chicken breast.*

*Conscious that a good operation is critical to a sustainable growth, we have committed ourselves to supporting every action in a complete and highly detailed system of management procedures developed internationally, which aim to emphasize the importance of quality, service and cleanliness in our operation. The brand's critical point identification and analysis programme, is a guarantee of both customer satisfaction and food quality, allowing us to act preventively towards the risks inherent to our activity.*







O Ò Kilo é um restaurante de venda directa ao balcão especializado em comida brasileira – nomeadamente, em carnes assadas no churrasco e outras especialidades – que procura satisfazer as necessidades dos consumidores que apreciam este tipo de produto temático numa situação de conveniência, proporcionando uma boa relação qualidade/preço.

O cliente pode fazer a sua própria selecção, escolhendo as suas especialidades preferidas e pagando ao peso, ou optar pelas combinações previamente definidas, para as quais o preço é fixo.

No Ò Kilo, pode-se apreciar o verdadeiro “Sabor a Brasil”: o churrasco com carnes temperadas e assadas de acordo com a tradição gaúcha. A picanha, a maminha, a salsicha toscana e a costela de porco são algumas das carnes que podem ser acompanhadas com os tradicionais feijão preto, couve mineira, banana frita, farofa e uma variedade de saladas e frutas tropicais preparadas diariamente nos restaurantes com produtos frescos. Uma diversidade apetitosa e saudável que permite ao cliente fazer a combinação perfeita ao seu gosto. Durante o ano a marca reforçou a sua gama com o lançamento de novas receitas típicas do Brasil como a feijoada à brasileira, a moqueca de peixe e o vatapá de frango. A caipirinha, indispensável numa verdadeira refeição brasileira, assim como os sumos de frutos naturais, complementam-na.

Com as referidas introduções, o Ò Kilo reforçou o seu posicionamento de restaurante brasileiro e marcou, ainda mais, a diferenciação face aos demais concorrentes no segmento de comida a peso. Este alargamento de gama permitiu, ainda, ir ao encontro das preocupações crescentes dos consumidores por uma alimentação variada e baseada em produtos naturais e saudáveis.

No ponto de venda foram desenvolvidas, ao longo do ano, um conjunto de acções de forma a dinamizar o funcionamento das unidades e incrementar a relação emocional com os clientes, propiciando-lhes um ambiente e uma experiência autenticamente brasileiros.

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

*Our clients can pay their selection of meat and garnishments by weight or opt for a predefined menu at a set price.*

*Ò Kilo provides customers with the opportunity to enjoy genuine Brazilian flavours: not only the traditional barbecue meats, seasoned and cooked according to the traditional recipes - featuring specialties such as the "picanha", "maminha", the Little Pork Rib or the Tuscan Sausage, accompanied by traditional garnishments such as black beans, "farofa", "couve mineira" and fried banana - but also our fresh salads and tropical fruits selection, prepared in our restaurants on a daily basis, that constitute an excellent choice as a complement to the meal. This delicious and healthy variety of choices allows each customer to adjust its meal to its favourite taste. During 2002, Ò Kilo strengthened its range of products with the introduction of the "Feijoada à Brasileira", the fish "moqueca" and the chicken "vatapa", which can be further enriched by the genuine Caipirinha and natural fruit juices.*

*Given these new offers, Ò Kilo was able to reinforce its Brazilian positioning and further more strengthen its differentiation over its competitors. This product range widening allowed the brand to meet its costumers' concerns for healthy, natural products' based diet.*

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

*Given that product quality is a critical factor in the brand's success, a careful selection of raw materials is therefore of paramount importance. Our raw*

A qualidade dos nossos produtos é um factor crítico de sucesso, assumindo a selecção das matérias-primas uma grande importância. Por isso, as compras são efectuadas a fornecedores reconhecidos e seleccionados segundo rigorosos padrões de qualidade. A operação dos restaurantes é conduzida de acordo com os standards de qualidade da marca, sendo estes auditados regularmente de forma a garantirmos a melhor qualidade em todos os momentos de consumo.

Para assegurarmos a qualidade de atendimento pretendida, torna-se indispensável a formação dos colaboradores. Na dimensão recursos humanos, importa salientar que a formação nos restaurantes é contínua, quer para os novos colaboradores, de forma a adquirirem o conhecimento dos procedimentos da marca, quer de reciclagem e desenvolvimento de competências, para os restantes. O processo complementa-se com formação em sala.

Em 2002, inaugurámos o 15º restaurante, no Fórum Almada, em que adoptámos um novo lay-out que contemplou um espaço de sala, com lugares próprios, e uma nova imagem e decoração, que proporciona aos clientes uma maior aproximação ao imaginário brasileiro.

Ainda durante o ano, a marca desenvolveu modelos e processos de gestão de custos adequados à especificidade do negócio o que, melhorando a eficiência, aumentou a rentabilidade operacional, que se reflectiu favoravelmente nos resultados.

*materials are of natural origin and selected in compliance with rigorous patterns, in line with purchasing requirements that we have set to our suppliers. Our units operation is conducted according to the brand's quality standards, which in turn are closely audited so that we can guarantee that we are offering a top quality service every time.*

*To ensure this aforementioned quality, the training of our staff becomes a natural requirement. Concerning human resources, we should point out that restaurant training is developed continuously for new employees, so that they can acquire the knowledge of the brand's procedures and for the rest of our collaborators training is aimed towards the development and recycling of the needed skills. This process is complemented with room training as well.*

*In 2002, we have opened our 15<sup>th</sup> unit in the Fórum Almada shopping, in which we have adopted a new layout where costumers can enjoy a more Brazilian atmosphere.*

*During the year, the brand has also developed cost management models and tools, which are more adequate to the business. Besides improving overall efficiency, they also increased our operational revenue and final results.*





### QUIOSQUES DE CAFÉ

Os quiosques de café, que exploramos sob a marca BUONDI, reforçaram o seu posicionamento como especialistas de café em locais de grande tráfego. No ano agora findo, procedemos à autonomização de 4 unidades existentes e à abertura, no final de Julho, de uma nova unidade no AlgarveShopping.

Tendo evoluído de 4 para 8 unidades autónomas, a que correspondem 13 pontos de venda, os quiosques registaram um crescimento de cerca de 56% no volume de negócios, atingindo, nestas unidades, o valor de 2 milhões de euros. Com um efectivo médio de 66 colaboradores, os quiosques registaram uma redução significativa na rotação de pessoal, a que não terá sido alheia a melhoria dos processos de selecção e a formação em gestão operacional das equipas, que abrangeu mais de 50 % dos colaboradores.

Sendo um negócio transversal, que cruza uma parte significativa das marcas do Grupo IBERSOL, procedemos, no 2º semestre, à integração da gestão de mais 5 quiosques de café das marcas KFC e Ô Kilo. Durante o ano de 2003 continuaremos a privilegiar a optimização dos pontos de venda de café das diferentes marcas do grupo, decidindo sobre a sua autonomização sempre que se justifique, assim como a aprofundar o investimento na formação profissional, essencialmente ao nível do atendimento e serviço ao cliente.

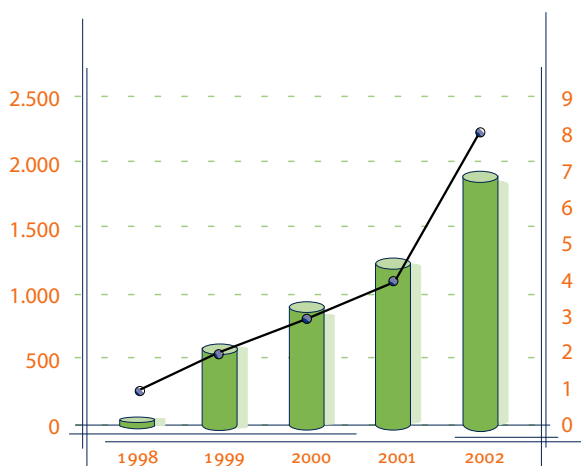
### KIOSKS

*Our coffee kiosks, running under the coffee brand name Buondi, have reinforced their positioning as coffee specialist in highly frequented locations. In the past year, 4 of our previously existing units have become autonomous profit centres. In late July a new unit was opened in the Algarve.*

*Having evolved from 4 to 8 autonomous units, representing 13 points of sale, our kiosks' turnover reached 2 million euros, a growth of 56% when compared with last year's figure. With a total of 66 workers, staff rotation has been sharply reduced during the year. This was the outcome of an improved selection and operational management training, which involved over 50% of our staff.*

*In the 2<sup>nd</sup> half of the year, we decided to integrate another 5 coffee kiosks belonging to the KFC and Ô Kilo brands. Over the course of 2003, we will continue to privilege the optimization of our different brands' kiosks, deciding to separate them from the brand they are a part of, whenever we feel it is necessary, as well as maintain our investment in professional training essentially at the customer service level.*

EVOLUÇÃO NEGÓCIO QUIOSQUES  
KIOSKS BUSINESS



Vendas (K euros)  
Sales (K euros)

Nº Unid  
Nº of units



## CAFÉ SÔ

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

O lançamento desta marca concretizou-se no mês de Fevereiro do ano transacto, com a inauguração das 2 primeiras unidades, integradas na multimarca da A8 (Área de Serviço de Torres Vedras). Foram posteriormente inauguradas mais três: em Junho, em Vilamoura (Posto 2), e, no final do ano, em ambos os sentidos da área de serviço da 2ª Circular, em Lisboa. Todas estas unidades estão inseridas em espaços multimarca.

Ainda nesta linha de negócio, foram autonomizadas e integradas sete cafeterias Iber que, no futuro, virão a adoptar a insígnia Café Sô.

O volume de negócio das cafeterias cresceu cerca de 20%, ascendendo a 2,4 milhões de euros, que sobe para 3,2 milhões de euros se se considerarem também as vendas da cafetaria da unidade multimarca do Aeroporto de Lisboa.

A sensibilização para a segurança alimentar, para a importância da eficiência do serviço e atendimento, foram objecto de diversas acções de formação em 2002 que continuarão no corrente ano, já que entendemos que existem ainda oportunidades de melhoria.

Tratando-se de uma marca jovem, 2002 foi o ano de lançamento das suas bases fundamentais. No ano de 2003 iremos dedicar uma especial atenção à inovação, melhoria do produto e à consolidação dos standards e das directrizes de controlo operacional da marca.

## CAFÉ SÔ

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

*The launching of this brand occurred in February of 2002, with the opening of the 2 first units, as an integral part of our multibrand areas in highway A8 (Service Area in Torres Vedras). Later, we opened 3 more units: in June, in Vilamoura and by the end of the year, in both ways of the service area in 2ª Circular, Lisbon. All of these units are part of multibrand areas.*

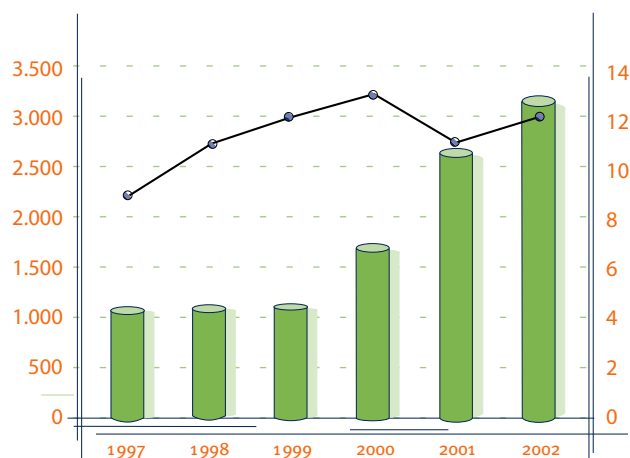
*We have also integrated 7 Iber coffee shops, which in the future will adopt the Café Sô brand.*

*The coffee shops turnover grew about 20%, thus summing up to 2,4 million euros, which raises up to 3,2 million euros if we include sales from the multibrand coffee shop unit in Lisbon International Airport.*

*The awareness towards food quality and the importance of service efficiency and hospitality, were subject of several training actions in 2002. These will be maintained in 2003 since we believe there is still room for improvement.*

*Since this is a young brand, 2002 was the year of its critical guidelines settlement. In 2003 we will dedicate ourselves to innovation, product improvement and standards implementation.*

EVOLUÇÃO NEGÓCIO CAFETERIAS  
COFFEE SHOPS BUSINESS



Vendas (K euros)  
Sales (K euros)

Nº Unid  
Nº of units







Por **multimarca** entendemos os estabelecimentos em que se reúnem várias unidades que operam sob diferentes marcas e onde existe uma gestão única, com respeito pela individualidade de cada uma delas.

Temos a convicção de que o conceito multimarca se traduz numa mais valia para o cliente, já que permite oferecer, num mesmo espaço, várias propostas distintas, mas geridas de forma coerente. Esta abordagem permite-nos oferecer uma diversidade de oferta que é desenhada, não só em função do tipo de tráfego (com características diferentes numa auto-estrada ou num centro de congressos, por exemplo), mas também em função das necessidades da procura ao longo do dia.

Adicionalmente, as unidades multimarca permitem, numa perspectiva interna do Grupo, captar e rentabilizar as sinergias existentes nas mais variadas componentes da gestão.

No quadro da evolução deste conceito, todos os negócios multimarca vão ser autonomizados e acompanhados por uma nova estrutura organizacional denominada multimarca.

#### **SEGUNDA CIRCULAR (LISBOA) E POSTO 2 (VILAMOURA)**

Em Vilamoura, no Posto 2, inaugurámos em Junho de 2002, uma unidade multimarca constituída por uma Pans & Company, um Burger King, uma cafetaria Café Só e uma loja de conveniência.

Em ambos os sentidos da 2.ª Circular (Lisboa), na saída da A1, abrimos, em Novembro de 2002, uma outra unidade multimarca constituída por um restaurante Pap'aki Express, um Burger King, uma unidade Pans & Company e duas cafetarias Café Só.

Devido à sua juventude, estas duas unidades estão em fase de consolidação, sendo expectável que 2003 constitua o ano de afirmação, concretizado por

*By **multibrand** we mean those establishments where different units, operating under distinct brands, are put together in a common space, where centralized management is paired with the respect for the individual character of each brand.*

*We are convinced that the multibrand concept can prove to be very valuable for our customers, given the fact that it can offer, in the same area, diferent proposals but managed coherently. Such an approach allows us to offer a diversity of products that are planned not only in terms of high levels of demand (with different characteristics in a highway or in a congress centre, for instance) but also in terms of the different needs of demand throughout the day.*

*Additionally, our multibrand units allow us, in an internal approach, to capture and turn into profit all the potential synergies in the management's various components.*

*In this concept's evolution context, we therefore seek to confer an autonomous standing to multibrand operation that will be assigned to a common organizational structure.*

#### **"SEGUNDA CIRCULAR" (LISBON) AND "POSTO 2" (VILAMOURA)**

*In Vilamoura (Algarve) Posto 2, a multibrand unit including a Pans & Company, a Burger King, a Café Só coffee shop and a convenience store was opened in June 2002.*

*In both ways of the 2ª Circular (Lisbon), in A1 highway's exit, we opened in November of 2002, yet another multibrand unit with a Pap'aki Express, a Burger King, a Pans & Company and two Café Só coffee shops.*

*Due to their very recent openings, both these units are going through a growing phase, leading us to expect that 2003 will be the year they will definitely stand out as a result of the progressive growth in client capture.*



um progressivo aumento da captação de clientes.

#### **A8 – ÁREA DE SERVIÇO DE TORRES VEDRAS**

No passado mês de Fevereiro de 2002, inaugurámos duas unidades multimarca na Área de Serviço de Torres Vedras, na auto-estrada A8. Cada uma destas unidades comporta, no mesmo espaço, 3 conceitos de restauração (Pans & Company, Café Sô, Pap'aki Express) e uma loja de conveniência, proporcionando aos utentes daquela auto-estrada uma grande variedade de alternativas de restauração e outros serviços durante 24 horas por dia.

Apesar das diferentes características das marcas, a unidade tem uma gestão única com o objectivo de maximizar as sinergias e a qualidade do serviço ao cliente, com respeito pela individualidade de cada uma das marcas.

A actividade da unidade tem decorrido significativamente acima das perspectivas que havíamos apontado para o primeiro ano de funcionamento, na medida em que esta auto-estrada se começa a afirmar como uma alternativa à A1. Para o ano de 2003 estimamos uma evolução sensível no volume de negócios, dado estarmos convencidos de que, com o decorrer do tempo, os consumidores não deixarão de considerar que estas unidades apresentam a melhor oferta de valor, variedade e qualidade disponível na A8.

#### **AEROPORTO INTERNACIONAL DE LISBOA**

A multimarca situada no Aeroporto registou um moderado aumento do volume de negócios a que não foi alheia a retracção do tráfego aéreo, em consequência dos acontecimentos de 11 de Setembro. A unidade comporta, num único espaço, 4 conceitos de restauração (Pizza Hut, Pans & Company, Cafeteria e Self Service), para além de outros bares e cafeterias espalhados por outras localizações.

No que respeita a esta concessão, salientamos a conclusão da autonomização do controlo e gestão operacional de todos os pontos de venda, de que resultou uma maior eficiência.

Para essas melhorias foi determinante o investimento na formação dos colaboradores, nomeadamente ao nível da Segurança Alimentar, Sistemas de Auto-Controlo e na formação de especialistas em multimarca, de cujo programa consta a aquisição dos conhecimentos técnicos e operacionais específicos de cada uma das marcas do Grupo IBERSOL.

Para o ano de 2003 contamos continuar o nosso plano de reformulação e modernização dos pontos de venda no Aeroporto de Lisboa, nomeadamente os mais antigos. Ainda em 2003 será dado especial enfoque à estruturação da Formação, com o objectivo de reforçar as diferentes competências que são exigidas aos colaboradores desta unidade.

#### **MULTIMARCA AEP**

A multimarca AEP, em funcionamento na Exponor e no Europarque há já alguns anos, é composta por várias marcas e conceitos que, para além da actividade de catering, comporta 17 pontos de venda através das insígnias Iber, Pizza Hut e Pans & Company.

#### **A8 – TORRES VEDRAS MOTORWAY SERVICE AREA**

*In February of 2002, we opened 2 multibrand units in the Torres Vedras' Service Area, in highway A8. Each of these units bears, in the same space, 3 restaurant concepts (Pans & Company, Café Sô, Pap'aki Express) as well as a convenience store, therefore offering this highway's users a great variety of choices and services 24 hours a day.*

*Despite the different brands' characteristics, this unit is managed as a single entity with the aim to maximize client service quality. This is carefully executed so that the individuality of each brand is maintained.*

*The unit's operation has unfolded itself high above our initial expectations for its first year in activity, since this highway is only now beginning to become an alternative to highway A1. For 2003 we estimate a slight evolution in business turnover, making us believe that costumers will soon perceive the quality, variety and value offered by these A8 units.*

#### **LISBON INTERNATIONAL AIRPORT**

*Most likely affected by traffic decrease due to the 11<sup>th</sup> September events, our multibrand unit located at this airport recorded only a moderate raise in its turnover. This unit holds in a single area 4 restaurant concepts (Pizza Hut, Pans & Company, Coffee Shop and Self-Service), besides other snack-bars and coffee shops spread out through other sites.*

*Concerning this concession, we stand out that from the separation of the control and operational management processes in the points of sale, a higher efficiency resulted.*

*For these improvements we point out the importance of the staff training investment, namely at the Food Safety and Auto Control Systems level and the training of multibrand specialists (specific technical and operational expertise in each of the Group's brands).*

*In 2003 we expect to maintain our reformulation and modernization plan in our points of sale at this airport, namely in the elder units. We will still focus our attention in the Training function restructuring, with the objective of reinforcing the different competencies we demand from the staff of these units.*

#### **AEP MULTIBRAND**

*The AEP multibrand, which is operating in Exponor and Europarque for quite some years now, is composed of several brands and concepts, which besides their catering activity, hold 17 points of sale through the Iber, Pizza Hut and Pans & Company brands.*

*Besides its catering activity, this is a "profound" multibrand unit, since it incorporates almost every kind of catering concepts, namely: coffee shops, self service, restaurants, kiosks, ice cream shop, snack bars and pizza and baguette counters, which allows us to offer our costumers a quality and variety that can not be easily topped. Our 2002 activity recorded a decrease in the catering turnover, due to the significant reduction of events and trade fairs taking place in these facilities.*

*We estimate this business to gradually reach its previous years' levels and that*

Para além da actividade de catering, esta é uma unidade multimarca "profunda", na medida em que abarca quase todo o tipo de conceitos e formas de distribuição de restauração, nomeadamente: cafetarias, self service, restaurantes, quiosques, gelataria, bares e counters de pizzas e baguetes, o que permite apresentar aos clientes uma qualidade e variedade de oferta dificilmente igualável. A actividade de 2002 registou uma quebra no volume de negócios do catering motivada pela significativa redução de eventos efectuados pelas empresas, bem como pela acentuada quebra do mercado de congressos e incentivos, na sequência dos acontecimentos de 11 de Setembro.

Estimamos que este negócio retome, gradualmente, os níveis registados em anos anteriores, pelo que nos iremos focar, no próximo ano, na reorganização e sistematização dos processos desta linha de negócio.

### ÁREA DE SERVIÇO DA PONTE VASCO DA GAMA (LUSOPONTE)

Situada na Área de Serviço da Ponte Vasco da Gama, esta dupla unidade multimarca – sentidos Lisboa/Algarve e Algarve/Lisboa – disponibiliza aos clientes uma oferta de restauração alargada, com produtos das marcas Pans, Pizza Hut e Iber (Self e Cafetaria), assim como uma loja de conveniência. Em funcionamento desde o ano de 1998, tem registado um crescimento contínuo das vendas desde a sua inauguração.

No ano de 2002 foram dados passos significativos na forma de gestão deste espaço multimarca do Grupo IBERSOL.

Preocupados com a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, e estando estas lojas em auto-estrada, dirigimos parte dos nossos objectivos de formação, durante o ano findo, para a sensibilização dos nossos colaboradores para a importância da qualidade do serviço, tanto no atendimento como na limpeza, mantendo a preocupação de melhorar a qualidade dos produtos que oferecemos.

*is why in 2003 we will focus ourselves in business processes and reorganization.*

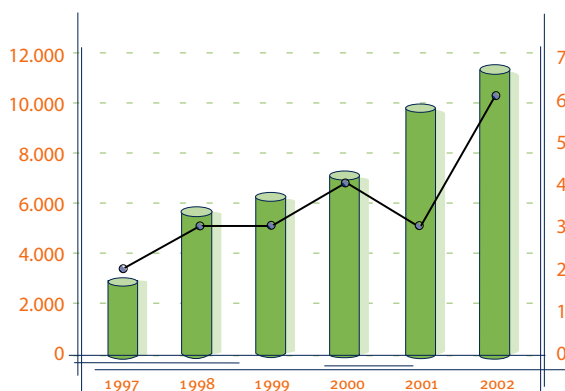
### “VASCO DA GAMA” BRIDGE MOTORWAY SERVICE AREA (LUSOPONTE)

*Located in “Vasco da Gama” Bridge’s Motorway Service Area, this double multibrand unit – in both Lisbon/Algarve and Algarve/Lisbon ways – offers its costumers a wide catering offer, with products from Pans, Pizza Hut and Iber (Self-Service and Coffee Shop) brands as well as a convenience store. Operating since 1998, it has been recording a continuous growth in its sales since its opening day.*

*In 2002 major developments took place in the management of this multibrand unit.*

*Concerned with our costumers expectations and needs and being these stores located in high traffic motorways, we focused our employee training, during 2002, towards the relevance of key aspects such as service quality, both at the hospitality and cleanliness levels, and the quality of the products offered.*

EVOLUÇÃO NEGÓCIO MULTIMARCAS  
MULTIBRAND BUSINESS



Vendas  
(K euros)  
Sales (Keuros)

Nº Unid  
Nº of units



Na análise das Demonstrações Financeiras importa considerar, não só os efeitos da aquisição da Pizza Móvil, mas também o registo dos impostos diferidos activos referentes aos reportes fiscais das participadas.

No que à Pizza Móvil concerne, as características do negócio determinam que a rentabilidade das vendas é inferior à média dos negócios localizados em Portugal, do que resulta uma degradação dos rácios.

As Demonstrações Financeiras reflectem a manutenção da forte cadência de investimento. O Volume de Negócios passou de 96 para 118 milhões euros, o que representou um crescimento de 22,6%, enquanto o EBITDA – que ascendeu a 17,7 milhões de euros – cresceu apenas 14%, tendo passado a representar 15% das vendas, o que constitui uma diminuição de 1,1%. Esta alteração resultou de um maior peso do Custo de Mercadorias Vendidas e Consumidas (mais 0,1%), Despesas com Pessoal (mais 0,3%), Fornecimentos e Serviços Externos (mais 0,3%) e um menor peso dos Proveitos Suplementares (menos 0,4%).

Por seu turno, as Amortizações passaram de 7,5 para 8,3 milhões de euros, tendo-se mantido os Resultados Financeiros em cerca de 1,3 milhões de euros, pelo efeito conjugado de um maior endividamento médio, menores taxas de juro e do recebimento de juros compensatórios inerentes à devolução de taxas indevidamente cobradas em exercícios anteriores.

Consequentemente, os Resultados Correntes cresceram 20,1% e representaram cerca de 8,1 milhões de euros o que corresponde a 7% das vendas.

Os Resultados Extraordinários foram negativos no montante de 155.000 euros e resultaram essencialmente do abate de bens imobilizados de unidades encerradas.

Os Resultados Antes de Impostos foram de cerca de 8 milhões de euros, cresceram 17,6% e representam 6,8 % das vendas.

Os Resultados Líquidos, com interesses minoritários, foram de 8,3 milhões de euros, tendo o Cash Flow ascendido a 15,1 milhões de euros.

No que concerne à estrutura patrimonial, o Activo cresceu cerca de 25%, passando de 85,8 para 107,4 milhões de euros.

Esta evolução foi uma consequência dos investimentos concretizados que ascenderam a 19,2 milhões de euros, dos quais 10,5 milhões de investimento técnico e 8,7 de investimento financeiro, que foram financiados pelo acréscimo dos Capitais Próprios (de 30,7 para 36,2 milhões de euros) e por um aumento do endividamento remunerado de 17,7 para 29,8 milhões de euros.

Por isso, o rácio Endividamento/Capitais Próprios e Interesse Minoritários passou de 56,6 para 80,7%.

Apesar de os débitos remunerados de curto prazo terem na prática um carácter de permanência, o esforço de investimento que continuamos a efectuar justifica a necessidade de transformar uma parte deles em médio e longo prazo.

*The analysis of the financial statements should not lose sight of two important facts: the acquisition of Pizza Móvil and the accrual of the deferred taxes arising from past losses of our subsidiaries.*

*Regarding Pizza Móvil, the characteristics of the business are such that its sales profitability ratio lies below the average of the remaining businesses of the Group, located in Portugal, thus degrading our overall ratio somewhat.*

*The evolution of our financial statements reflects the sustained investment effort of the Company. Regarding our income statements, we should highlight the significant increase in Turnover, from EUR 96 million to EUR 118 million – a 22,6% jump – while the EBITDA – which summed up to EUR 17.7 million – increased by 14%, thus becoming 15% of the sales value. This occurred mainly because of the increased weight of our Costs of Goods Sold and Materials Consumed (up 0,1%), Staff Costs (up 0,3%), External Services (up 0,3%) and a decrease in Other Income (down 0,4%).*

*Depreciations increased from 7,5 to EUR 8,3 million, having the Financial Results maintained their value at about EUR 1,3 million, due to the conjoint effect of a higher leverage, lower interest rates, and the receipts from compensatory interests inherent to the returning of an incorrect tax charge from previous years.*

*Consequently our Net Operating Income rose 20,1% up to EUR 8,1 million, which represents 7% of our sales.*

*Extraordinary results were negative by EUR 155.000 and resulted essentially from the disposal of fixed assets of the closed units.*

*Profit before taxation summed up to EUR 8 million, a 17,6% increase, and represents 6,8% of our sales.*

*Our Net Profit, including Minority interests, mounted to EUR 8,3 million, having our Cash Flow raised up to EUR 15,1 million.*

*Concerning our financial structure, the Group's Assets increased by about 25%, from 85,8 to EUR 107,4 million.*

*This was a direct consequence of our investments which summed up to EUR 19,2 million, EUR 10,5 million of which being technical investment and the remaining EUR 8,7 million, financial investment. These investments were financed by the increase of our Shareholders equity (from 30,7 to EUR 36,2 million) and of our liabilities (from 17,7 to EUR 29,8 million). Therefore our Gearing ratio (Liabilities/Shareholder's Equity and Minority Interests) went from 56,6 to 80,7%.*

*Because most of our short term debt has a permanent profile, our continuous strong investment policy obliges our company to negotiate it to a longer term.*

*Our Shareholder's Equity/Assets ratio decreased to 34,3% (being 36,4% in 2001) and our Operating Profits/Interest ratio maintained in 11,8.*

*The Group therefore holds a strong financial structure, in spite of the high investment effort made throughout the year.*

*As referred in the Annual Report of 2001 we have sold the shares held in Parques Reunidos, SA by the value they were registered in the Balance Sheet. A deferred timing of payment has been agreed.*

A Autonomia Financeira situou-se em 34,3% (36,4%, em 2001), tendo-se mantido o índice de cobertura dos Encargos Financeiros em 11,8.

A estrutura financeira do Grupo mantém-se, por isso, sólida, apesar dos elevados investimentos que têm vindo a ser concretizados.

Importa ainda salientar que, conforme referido no relatório de 2001, alienamos a participação que detínhamos na sociedade Parque Reunidos, SA pelo valor pelo qual se achava registado no Balanço, sendo o recebimento efectuado de forma diferida a longo prazo.

Desde a primeira consolidação do Grupo, as demonstrações financeiras consolidadas da Ibersol SGPS têm vindo a merecer uma reserva de opinião quanto ao procedimento adoptado no tratamento da diferença de consolidação de uma participada. No ponto 10) da nota 50 do anexo ao balanço e à demonstração de resultados consolidados é dada uma explicação do procedimento adoptado e evidenciados os respectivos impactos nas rúbricas das demonstrações financeiras.

*Since the first Consolidation of the Group accounts an Opinion Reserve to the Financial Statements has been issued concerning the write off of the goodwill arising from the acquisition of a subsidiary. In Note 50 10) to the Balance Sheet and Profit and Loss account an explanation of the procedure is given as well as its impacts in the Financial Statement.*

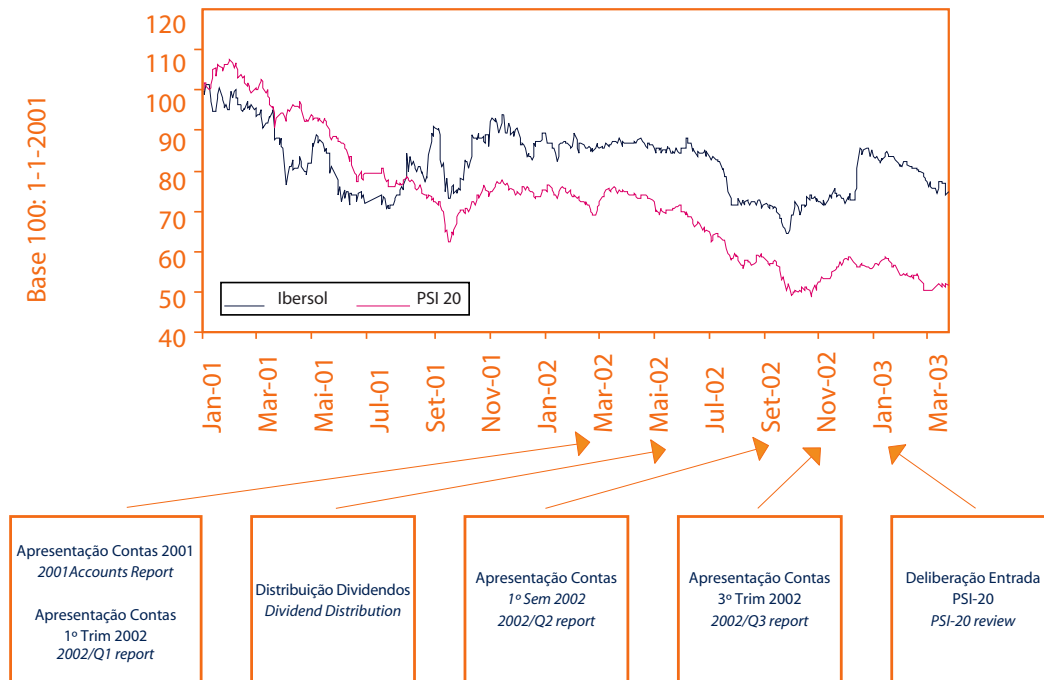


# A EVOLUÇÃO DA COTAÇÃO

## SHARE PRICE PERFORMANCE

A evolução das cotações da sociedade está retratada no gráfico seguinte:

The share price performance is documented by the following chart:



No sentido de garantir uma adequada liquidez ao mercado, adquirimos ao longo do exercício a 647.234 acções representativas do Capital Social da IBERSOL SGPS tendo dispendido 1.888.703 euros, a que corresponde um preço médio de 2,9181 euros por acção. Em consequência, a sociedade detinha no termo do exercício, 801.174 acções representativas do seu próprio capital – cerca de 4% – adquiridas pelo montante de 2.606.531 euros, a que corresponde um preço médio de cerca de 3,25 euros por acção.

A 12 de Dezembro, a Comissão Gestora do Índice da Euronext Lisbon, no âmbito da revisão ordinária, deliberou que a partir de 1 de Janeiro de 2003 a composição do PSI-20 seria alterada e que as acções representativas do capital social da Ibersol SGPS passassem a estar incluídas na composição do índice.

### Notas finais

#### 1. Distribuição de dividendos

No relatório de gestão referente às contas individuais da sociedade foi proposto aos senhores accionistas a distribuição a título de dividendos da importância de 1.100.000 €, o que equivale a 0,055 € por acção.

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

Em cumprimento do disposto no artigo 21º de Decreto – Lei nº 411/91, de 17 de Outubro, informamos que nesta data não existem quaisquer pagamentos em mora perante a Segurança Social e a Fazenda Pública

#### 3. Negócios entre a Sociedade e os seus Administradores

No decurso de 2002 não foram concedidas nem solicitadas autorizações a negócios entre a Empresa e os seus Administradores, nos termos do artigo 397º do Código das Sociedades Comerciais.

*In order to guarantee an adequate liquidity in the market, we have acquired during 2002, 647.234 shares of Ibersol, having spent EUR 1.888.703, which represents an average price of EUR 2,9181 per share. By the end of the year the society held 801.174 shares of its own share capital – about 4% – acquired by EUR 2.606.531, which represented an average price of 3,25 per share.*

*On December 12<sup>th</sup>, the Euronext Lisbon Index Management Committee, within the scope of an ordinary revision, decided that from January 1<sup>st</sup>, 2003, the PSI-20 composition would be changed to include Ibersol in the index.*

### Final Notes

#### 1. Dividend distribution

*In the management report of the non consolidated accounts of Ibersol it has been proposed to our shareholders a total of EUR 1.1 million in dividend outflow, or EUR 0.055 per share.*

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

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

#### 3. Deals between the Company and its Directors

*Over the course of the year, authorizations for deals between the Company and its Directors, as stated in the 397<sup>th</sup> article of the Commercial Companies Code, were neither requested nor granted.*





## 1. Divulgação de Informação

A sociedade tem como regra informar os seus accionistas e o mercado de capitais dos factos relevantes da sua vida de uma forma imediata, no sentido de evitar hiatos entre o conhecimento e a divulgação desses factos, tendo reiterado ao longo do tempo esse compromisso com o mercado, confirmado na sua prática ao longo dos anos.

Para o efeito, a sociedade serve-se dos habituais meios de comunicação para transmitir os factos relevantes ao mercado e aos seus accionistas, disponibilizando no seu site toda e qualquer informação relevante, nomeadamente os relatórios anuais de actividade.

Relativamente à prestação de informação directa ao investidor, esta é assegurada pelo representante para as relações com o mercado: Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa. Tendo em consideração a estabilidade da estrutura accionista da sociedade, o conjunto de consultas efectuadas e o número de reuniões solicitadas, consideramos que os meios técnicos e humanos actualmente afectos ao apoio do investidor garantem a igualdade de tratamento dos accionistas e um esclarecimento rápido e eficaz das questões colocadas.

No quadro do processo de decisão empresarial, as diversas competências e áreas funcionais encontram-se repartidas pelos membros do Conselho de Administração e pelos quadros de topo da empresa da seguinte forma:

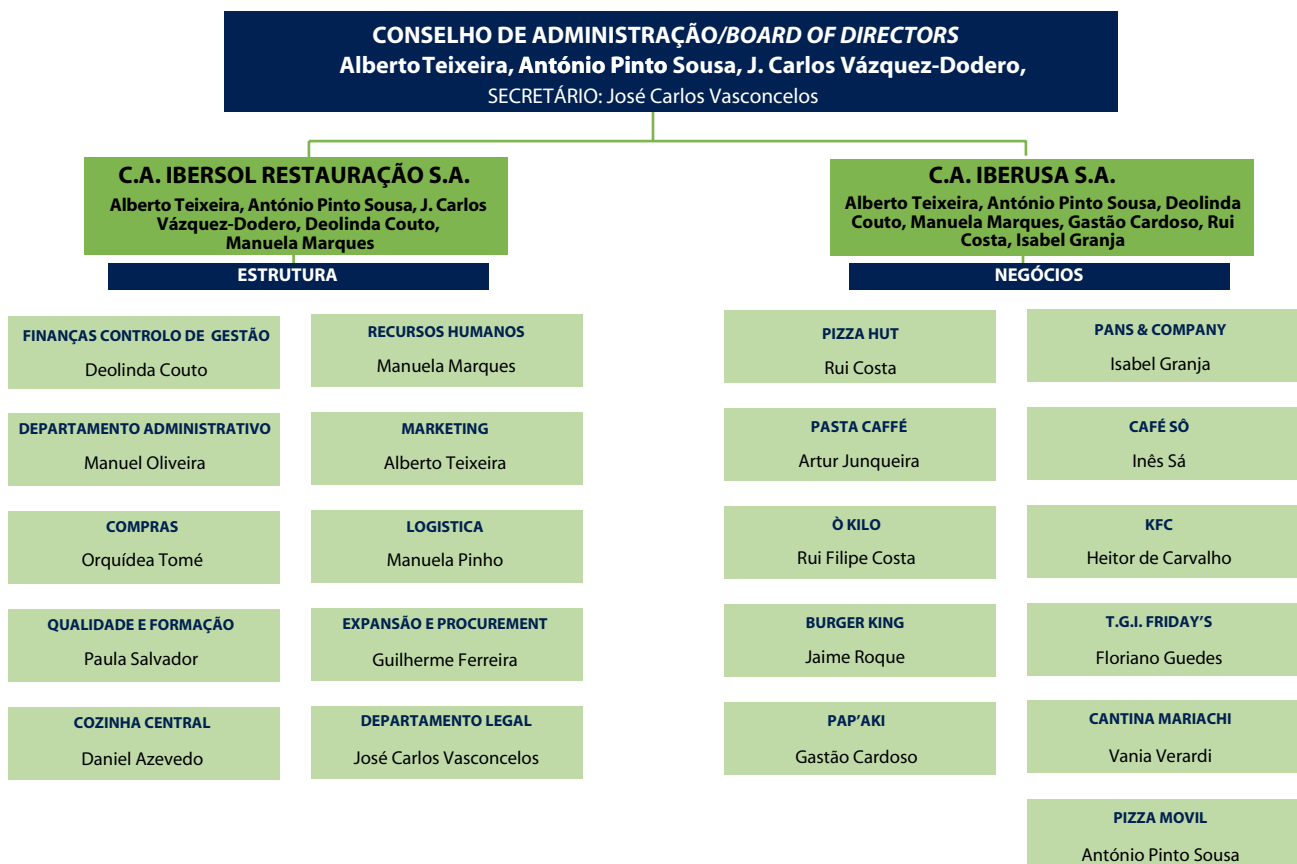
## 1. Information disclosure

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

*To that effect, the company uses the standard means of communication to disclose all the relevant facts to both its shareholders and the market. Our website is updated with all relevant information, namely in the form of our Annual Reports.*

*The disclosure of relevant information to the investors is ensured by our representative for market and investors relations: Mr António Carlos Vaz Pinto de Sousa. Taking into consideration the stability of the company's shareholding structure and the number of information's and meetings requests, we feel that the human and technical resources we currently employ in our investor relations support ensure equal treatment of all our shareholders and a quick and effective clarification of any issues or questions.*

*Regarding our corporate decision-making process, the different competencies and functional areas are distributed between the Board of Directors and key members of our staff in the following way:*



Os membros do Conselho de Administração, funcionando colegialmente, têm funções de coordenação das diferentes empresas e marcas e de gestão das funções de soberania (Direcções Funcionais).

A Empresa tem vindo a adoptar nos últimos anos uma política de distribuição regular de dividendos.

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.

A 31 de Dezembro de 2002, os membros do Conselho de Administração da Empresa ou da sociedade sua dominante (Ibersol SGPS SA), possuíam as seguintes acções da sociedade:

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

1 – 1.400 (mil e quatrocentas) acções representativas do capital da Ibersol SGPS, SA e 5.011 (cinco mil e onze) acções representativas do capital da ATPS, SGPS, SA (50% do capital social).

2 – A ATPS, SGPS, SA em 31/12/2002, é detentora de 425.182 (quatrocentas e vinte e cinco mil, cento e oitenta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA e 1.734.000 (um milhão, setecentas e trinta e quatro mil) acções representativas do capital da I.E.S. – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, representado por 2.000.000 de acções.

3 – A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2002, é detentora de 9.998.000 (nove milhões, novecentas e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA.

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

1 – 1.400 (mil e quatrocentas) acções representativas do capital da Ibersol SGPS, SA e 5.011 (cinco mil e onze) acções representativas do capital da ATPS, SGPS, SA (50% do capital social).

2 – A ATPS, SGPS, SA em 31/12/2002, é detentora de 425.182 (quatrocentas e vinte e cinco mil, cento e oitenta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA e 1.734.000 (um milhão, setecentas e trinta e quatro mil) acções representativas do capital da I.E.S. – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, representado por 2.000.000 de acções.

3 – A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2002, é detentora de 9.998.000 (nove milhões, novecentas e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA.

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

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

São colocados à disposição dos senhores accionistas, na sede social, e no prazo legal, as propostas a submeter pelo Conselho de Administração à Assembleia Geral de Accionistas, acompanhadas dos relatórios, documentos e demais elementos de informação preparatória que legalmente as devem acompanhar. Para além disso, os relatórios anuais de actividade encontram-

*The Board of Directors' members hold responsibility for the coordination of the different companies and brands and the management of the functional areas of the Company, and they act as a body.*

*Throughout the last few years, the Company has adopted a policy of regular dividend distribution.*

*The company's bye-laws do not include any norms restricting the acquisition of the company's shares. No plans to distribute stock and/or stock options to either the Board of Directors' members or any other staff were made.*

*By 31<sup>st</sup> December 2001, the members of the Board of Directors of the company or its holding firm (ATPS SGPS SA) possessed the following stock:*

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

*1 – 1.400 (one thousand four hundred) shares of Ibersol SGPS, SA and 5.011 (five thousand and eleven) shares of ATPS, SGPS, SA (50 percent of its share capital).*

*2 – ATPS, SGPS, SA, by the 31st December 2002, was the holder of 425.182 (four hundred and twenty five thousand one hundred and eighty two) shares of Ibersol, SGPS, SA and 1.734.000 (one million seven hundred and thirty four thousand) shares of I.E.S. – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, whose total shares amount to 2 million.*

*3 – IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, by the 31st December 2002, held 9.998.000 (nine million nine hundred and ninety eight thousand) shares of Ibersol, SGPS, SA.*

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

*1 – 1.400 (one thousand four hundred) shares of Ibersol SGPS, SA and 5.011 (five thousand and eleven) shares of ATPS, SGPS, SA (50 percent of its share capital).*

*2 – ATPS, SGPS, SA, by the 31st December 2002, was the holder of 425.182 (four hundred and twenty five thousand one hundred and eighty two) shares of Ibersol, SGPS, SA and 1.734.000 (one million seven hundred and thirty four thousand) shares of I.E.S. – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, whose total shares amount to 2 million.*

*3 – IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, by the 31st December 2002, held 9.998.000 (nine million nine hundred and ninety eight thousand) shares of Ibersol, SGPS, SA.*

## **2. Exercise of voting rights and shareholder representation**

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

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

*The attendance at the Shareholders' Meetings by holders of preferential stock with no voting rights and their participation in the discussion that ensues is not*

-se à disposição dos accionistas no site [www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt), logo que tecnicamente possível.

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

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

Os accionistas que sejam pessoas singulares podem fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral por cônjuge, ascendente ou descendente, Administrador ou outro accionista, mediante carta dirigida ao Presidente da Mesa que indique o nome, domicílio do representante e data da Assembleia. As pessoas colectivas podem fazer-se representar pela pessoa que para o efeito designarem através de carta cuja autenticidade será apreciada pelo Presidente da Mesa.

Enquanto a sociedade for considerada “sociedade com o capital aberto ao investimento do público” os accionistas poderão votar por correspondência, no que se refere exclusivamente à alteração do Contrato Social e à eleição dos Órgãos Sociais.

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

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

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

### 3. Regras Societárias

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.

*allowed. However, their interests may be defended via a common representative.*

*One vote will be assigned for every group of 1000 shares; hence, the number of votes to which a shareholder is entitled to is the (rounded) outcome of the division of its shareholding by 1000. The decisions in the Shareholding's meeting are taken by simple majority except if the law obliges to a different majority.*

*Individual shareholders may be represented in Shareholders' Meetings by their spouse, administrator, father or son, or any other representative, as long as they state that intention in a letter addressed to the President of the Shareholders' Meeting Board, containing their chosen representative's full name and address. Companies and other entities which are shareholders can be represented by the person which they choose to nominate through a letter addressed to the President of the Shareholders' Meeting Board, containing information regarding the name, address and date of the meeting, who will decide on its authenticity.*

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

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

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

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

### 3. Corporate Bye-laws

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

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

*Ibersol widely published Principles and Values are the following:*

*We Believe In and Value our People.*

*We Exist for the Customer.*

*We Take Joy in Sharing.*

*We Always Strive to do Better.*

*We Are Enthusiastic and Entrepreneurs.*

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

*No specific measures to prevent the successful occurrence of hostile takeovers*

Os Princípios e Valores da IBERSOL, profusamente difundidos, são os seguintes:

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

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

A empresa não adoptou quaisquer medidas impeditivas do êxito de Ofertas Públicas de Aquisição. Não existem Acordos Parassociais, que sejam conhecidos pela empresa.

#### 4. Órgão de Administração

A sociedade é gerida por um Conselho de Administração, actualmente composto de três membros eleitos em Assembleia Geral, para mandatos quadriennais. Todos os Administradores da sociedade exercem o cargo em nome próprio, tendo sido nominalmente eleitos para o exercício do mesmo.

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 ATPS prestou serviços de gestão à sociedade no montante de 349.258 € e a IES no montante de 222.253 €. Não há remunerações adicionais dependentes dos resultados da sociedade ou da evolução das cotações nem existem prémios de desempenho para qualquer dos Administradores.

Não existem na empresa Administradores eleitos ao abrigo das regras das minorias, nos termos e para os efeitos do disposto no Artigo 392º do Código das Sociedades Comerciais. O Administrador Juan Carlos Vázquez-Dodero actua como Administrador independente não executivo, representando os interesses dos accionistas minoritários. Não foi constituída qualquer Comissão de Controlo Interno.

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

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

ASUREBI - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.  
A.T.P.S. Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.  
GELCATARINA – Gelataria e Pastelaria Lda.  
IBERKING - Restauração, S.A.  
IBERSANDE - Restauração, S.A.  
IBERSOL – Hotelaria e Turismo, S.A.  
IBERSOL - Restauração, S.A.  
IBERSOL - S.G.P.S., SA  
IBERUSA - Hotelaria e Restauração, S.A.  
I.E.S. - Indústria, Engenharia e Serviços, S.G.P.S., S.A.  
INDASA - Indústria de Abrasivos, S.A.

were taken. The company is not aware of any shareholders' agreements regarding the exercise of social rights.

#### 4. The managing body

The company is managed by a Board of Directors, currently composed by 3 members elected for 4-year terms. All of them have been nominally appointed to their position.

The statutory bodies' remunerations are fixed by a Pay Commission elected by the Shareholders' Meeting.

The Company's Directors do not obtain any pay from the company or its subsidiaries for performing their job. ATPS provided services to the company that amounted to EUR 349. 258, while services from IES summed up to EUR 222.253. There are no additional remunerations that are dependant of the company's results or its share price, nor are any of its administrators entitled to performance bonus.

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

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

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

ASUREBI - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.  
A.T.P.S. Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.  
GELCATARINA – Gelataria e Pastelaria Lda.  
IBERKING - Restauração, S.A.  
IBERSANDE - Restauração, S.A.  
IBERSOL – Hotelaria e Turismo, S.A.  
IBERSOL - Restauração, S.A.  
IBERSOL - S.G.P.S., SA  
IBERUSA - Hotelaria e Restauração, S.A.  
I.E.S. - Indústria, Engenharia e Serviços, S.G.P.S., S.A.  
INDASA - Indústria de Abrasivos, S.A.  
INVERPENINSULAR  
LUNIMO - Soc. Imobiliária, S.A.  
MAESTRO - Serviços de Gestão Hoteleira, S..A.  
MBR - Soc. Imobiliária, S.A.  
PASTA CAFFE, SLU  
PIZZALITOS Restaurantes Lda.  
POLIATLANTICA, SA  
IBERSOL MADEIRA, RESTAURAÇÃO S.A.  
NOVO MODERNO – Café Restaurante de Oliveira e Filho, S.A.  
RHYNO – Soc. de Participações Financeiras - SGPS, S. A.  
SANTO AMARO CAFÉ, S.A.  
VIDISCO, SL

INVERPENINSULAR  
LUNIMO - Soc. Imobiliária, S.A.  
MAESTRO - Serviços de Gestão Hoteleira, S.A.  
MBR - Soc. Imobiliária, S.A.  
PASTA CAFFE, SLU  
PIZZALITOS Restaurantes Lda.  
POLIATLANTICA, SA  
IBERSOL MADEIRA, RESTAURAÇÃO S.A.  
NOVO MODERNO – Café Restaurante de Oliveira e Filho, S.A.  
RHYNO – Soc. de Participações Financeiras - SGPS, S. A.  
SANTO AMARO CAFÉ, S.A.  
VIDISCO, SL

PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA GERAL  
LUZOSTELA – Indústria e Serviços, SA

GERENTE  
FERRO & FERRO, Lda.

**António Alberto Guerra Leal Teixeira:**

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

**Juan Carlos Vázquez-Dodero:**

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.  
NEXTRET (Soluciones Informáticas)  
INTERCOM (Incubadora de portales Internet)

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

PRESIDENT OF THE SHAREHOLDERS' MEETING BOARD  
LUZOSTELA – Indústria e Serviços, SA

MANAGER  
FERRO & FERRO, Lda.

**António Alberto Guerra Leal Teixeira:**

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

**Juan Carlos Vázquez-Dodero:**

IBERSOL - S.G.P.S., S.A.  
NEXTRET (Technology solutions)  
INTERCOM (Internet portals incubator)

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

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

- a) To represent the Company, undertaking, contesting, accepting and abandoning any legal actions and to reach arbitration agreements. To that effect, the Board may delegate its competencies in a single proxy;*
- b) To approve the company's budget and plan;*
- c) To deliberate on bond issues or the contracting of loans in the national or international financial market and to accept the surveillance of the respective creditors;*



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.

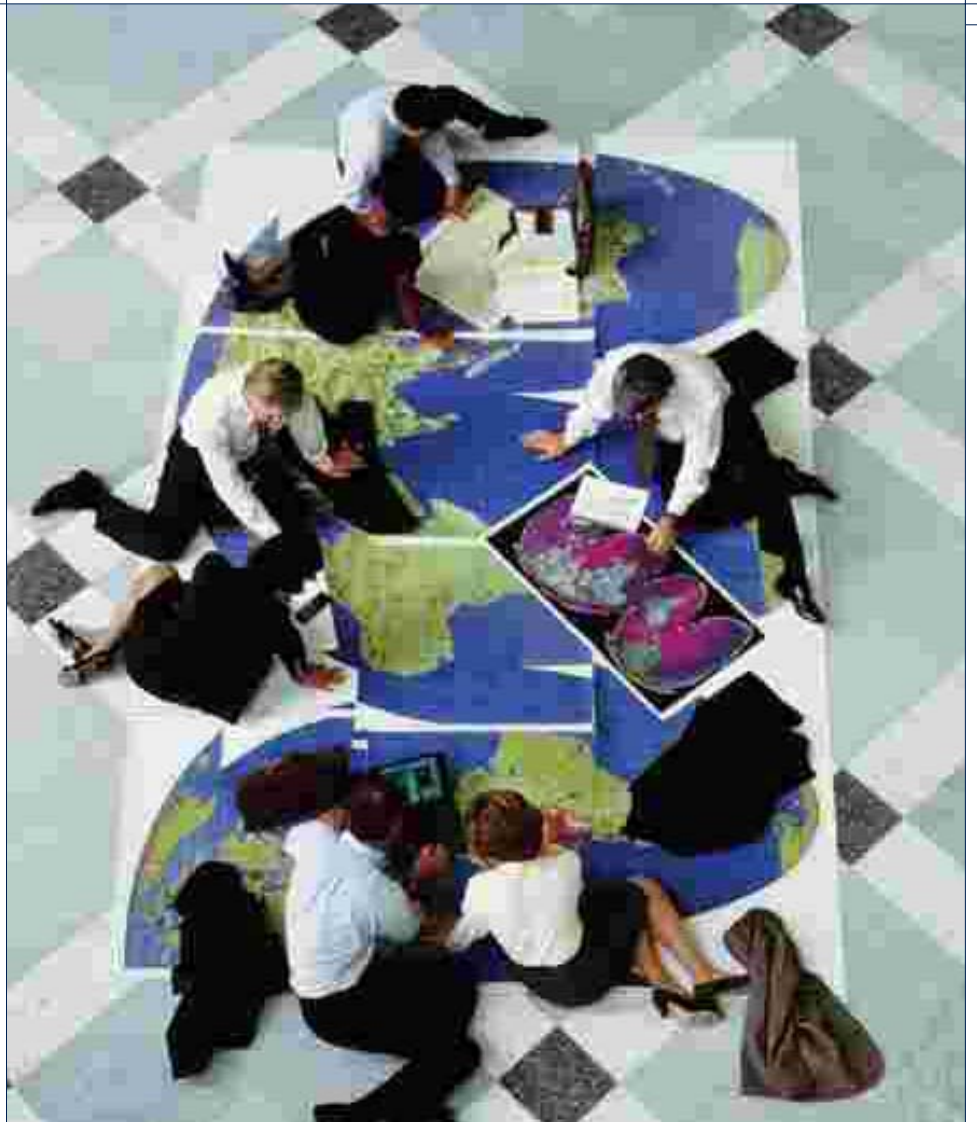
Ainda de acordo com os Estatutos da Empresa, o Conselho de Administração reunirá, normalmente, uma vez por trimestre e, além disso, todas as vezes que o Presidente ou dois dos seus membros o convoquem, devendo as deliberações que forem tomadas constar das respectivas actas. O Conselho de Administração 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 2002, o Conselho de Administração reuniu-se 7 vezes, repartidas da seguinte forma: 1 em Janeiro, 1 em Fevereiro, 1 em Março, 1 em Abril, 1 em Setembro, 1 em Outubro e 1 em Dezembro de 2002.

- d) To nominate any other people as members of the boards of other company's;
- e) To buy, sell or lease any physical equipment or real estate, under the law;
- f) To conduct the conveyance of the property of the company's establishments, as authorized by law;
- g) To decide on the provision of technical and financial support to any company in which it is a shareholder;
- h) To issue commercial paper or other way to obtain external financial funding, as authorized by law.

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

- a) Two directors;
  - b) One director and a company proxy complying with the duties he has been assigned;
  - c) One director, if duly authorized to conduct such action by the decision of the Board of Directors;
  - d) Two proxies;
  - e) One proxy, if duly vested by the Board of Directors or by one of its members, as stated in the decision of the Board of Directors.
- Mere business expedient related documents can be signed by a single director or proxy.*

*Furthermore, the company's bye-laws state that the Board of Directors' meetings shall take place once every quarter and, additionally, every time that the President or any two members of it choose to, with the obligation to record every deliberation in the meeting's minute. The Board may only deliberate if a majority of its members (or their proxies) are present and the deliberations take place according to simple majority rules. During 2002, the Board of Directors met 7 times, spreading through the following dates: once in January, once in February, once in March, once in April, once in September, once in October and once in December.*



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

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

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

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

*We therefore intend to maintain a strong, though selective, expansion rhythm, allowing us to continuously take the opportunities offered to us by the market.*

*Simultaneously, we will proceed with organizational structure changes in our sub holdings, so that we can grant them more and better management tools.*



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

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

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

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

Aos Auditores e Revisor Oficial de Contas é devido também o reconhecimento pela colaboração assídua e capacidade de diálogo que manifestaram no acompanhamento e no exame da gestão da empresa.

Porto, 25 de Março de 2003

*O Conselho de Administração,*

*António Carlos Vaz Pinto de Sousa*

*António Alberto Guerra Leal Teixeira*

*Juan Carlos Vázquez-Dodero*

*In a services company, the staff's commitment is a critical factor in corporate success.*

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

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

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

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

*Porto, 25th March 2003*

*The Board of Directors,*

*António Carlos Vaz Pinto de Sousa*

*António Alberto Guerra Leal Teixeira*

*Juan Carlos Vázquez-Dodero*





**Balanço Consolidado em 31 de Dezembro de 2002**

*Consolidated Balance Sheet as at December 31, 2002*

**Demonstração Consolidada dos Resultados de 2002**

*Consolidated Profit and Loss Statement for the Year Ended*

*December 31, 2002*

**Demonstração de Resultados, por Funções**

*Profit and Loss Statement, by Function*

**Anexo ao Balanço e à Demonstração de  
Resultados Consolidados**

*Notes to the Consolidated Financial Statements*

**Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa de 2002**

*Consolidated Cash Flow Statement for the Year Ended*

*December 31, 2002*

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

*Statutory Audit Certification and External*

*Auditors' Report*

**Relatório e Parecer do Fiscal Único**

*Report and Opinion of the Sole Supervisor*





# BALANÇO CONSOLIDADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002

## CONSOLIDATED BALANCE SHEET AS AT DECEMBER 31, 2002

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

■ Activo / Assets	Euros			2001
	2002			
	AB	AP	AL	
<b>Imobilizado/Fixed assets:</b>				
<b>Imobilizações incorpóreas/Intangible assets:</b>				
Despesas de instalação/Start-up costs	24.131.266	19.421.970	4.709.296	5.529.415
Despesas de investigação e de desenvolvimento/Research and development costs	446.072	272.495	173.577	229.792
Propriedade industrial e outros direitos/Industrial property and other rights	3.755.154	1.538.997	2.216.157	2.320.896
Trespases/Goodwill	1.174.303	343.514	830.789	311.748
Imobilizações em curso/Intangible assets in progress	182.249		182.249	648.052
Diferenças de consolidação/Consolidation differences	13.670.378	3.517.682	10.152.696	6.213.171
	43.359.422	25.094.658	18.264.764	15.253.074
<b>Imobilizações corpóreas/Tangible fixed assets:</b>				
Terreno e recursos naturais/Land and properties	117.432		117.432	
Edifícios e outras construções/Buildings and other installations	40.100.848	4.331.158	35.769.690	28.306.600
Equipamento básico/Basic equipment	22.185.744	9.474.728	12.711.016	10.405.635
Equipamento de transporte/Motor Vehicles	543.707	389.166	154.541	9.331
Ferramentas e utensílios/Tools	2.539.294	1.871.323	667.971	809.114
Equipamento administrativo/Administrative equipment	7.148.067	2.778.274	4.369.793	3.971.748
Outras imobilizações corpóreas/Other fixed assets	3.944.718	2.215.561	1.729.157	1.582.287
Imobilizações em curso/Capital expenditure in progress	1.585.798		1.585.798	2.045.222
Imobilizações em curso-adiantamentos/Capital expenditures in progress - advance payments				
	78.165.608	21.060.210	57.105.398	47.129.937
<b>Investimentos financeiros/Financial investments:</b>				
Partes de capital em empresas do Grupo/Shares in Group subsidiaries	222.460		222.460	
Empréstimos a empresas do Grupo/Loans to Group subsidiaries	427.438		427.438	
Partes de capital em empresas participadas/Shares in related undertakings	364.571	68.696	295.875	8.018.165
Adiantamentos c/ investimentos financeiros/Advanced payments with financial investments	176.300		176.300	553.666
	1.190.769	68.696	1.122.073	8.571.831
<b>Circulante/Current assets:</b>				
<b>Existências/Stocks:</b>				
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo/Raw materials and consumables	2.130.737		2.130.737	1.658.603
Mercadorias/Finished goods	157.574	74.981	82.593	62.169
	2.288.311	74.981	2.213.330	1.720.772
<b>Dívidas de terceiros – Médio e longo prazo/Medium and long-term receivables:</b>				
Clientes de cobrança duvidosa/Doubtful debtors	14.789	14.789		
Outros devedores/Other debtors	7.940.263		7.940.263	74.820
	7.955.052	14.789	7.940.263	74.820
<b>Dívidas de terceiros – Curto prazo/Short-term receivables:</b>				
Clientes c/c/Trade debtors	2.369.815	7.531	2.362.284	1.942.570
Clientes – Títulos a receber/Trade debtors - Bills receivable	26.827		26.827	
Clientes de cobrança duvidosa/Doubtful debts	166.340	166.340		
Empresas participantes/Group companies				
Adiantamentos a fornecedores/Advance payments to suppliers	11.617		11.617	11.617
Adiantamento a fornecedores de imobilizado/Advance payments to fixed assets suppliers	1.111.272		1.111.272	57.687
Estado e outros entes públicos/State and other public entities	2.331.228		2.331.228	1.366.452
Outros devedores/Other debtors	2.452.681	130.080	2.322.601	3.788.962
	8.469.780	303.951	8.165.829	7.167.288
<b>Títulos negociáveis/Trading securities:</b>				
Outros títulos negociáveis/Other trading securities	406		406	406
Outras aplicações de tesouraria/Other treasury bonds	1.639.873		1.639.873	
	1.640.279		1.640.279	406
<b>Depósitos bancários e caixa/Bank deposits and cash:</b>				
Depósitos bancários/Bank deposits	2.207.108		2.207.108	4.254.349
Caixa/Cash	221.416		221.416	215.914
	2.428.524		2.428.524	4.470.263
<b>Acréscimo e diferimentos/Accruals and deferrals:</b>				
Acréscimos de proveitos/Accrued income	904.304		904.304	598.263
Custos diferidos/Deferred costs	1.232.424		1.232.424	847.936
Impostos Diferidos/Deferred taxes	6.351.945		6.351.945	
	8.488.673		8.488.673	1.446.199
<b>Total de amortizações/Total depreciation</b>		46.154.868		
<b>Total de provisões/Total provisions</b>		462.417		
<b>Total do activo/Total assets</b>	153.986.418	46.617.285	107.369.133	85.834.590

Euros

**Capital próprio e passivo/  
/ Shareholders' Equity and Liabilities**

2002

2001

**Capital próprio/Shareholders' equity:**

Capital/Share capital	20.000.000	20.000.000
Acções próprias – Valor nominal/Own shares – Nominal value	-801.174	-153.940
Acções próprias – Descontos e prémios/Own shares – Discounts and premiums	-1.805.357	-563.889
Diferenças de consolidação/Differences on consolidation	133.913	
Prémios de emissão de acções/Share premium account	469.937	469.937
Reservas de reavaliação/Revaluation reserves	12.110	12.110
<b>Reservas/Reserves:</b>		
Reservas legais/Legal reserves	3.011.747	2.736.473
Outras reservas/Other reserves	7.098.111	2.733.838
<b>Resultado líquido do exercício/Net profit for the year:</b>	28.119.287	25.234.529
<b>Total do capital próprio/Total shareholder's equity</b>	<b>8.115.869</b>	<b>5.505.466</b>
	36.235.156	30.739.995
Interesses minoritários/Minority shareholders' interests	718.163	584.004
<b>Passivo/Liabilities:</b>		
Provisões para riscos e encargos/Provisions for liabilities and charges:		
Outras provisões para riscos e encargos/Other provisions	1.449.947	584.295
	1.449.947	584.295
<b>Dívidas a terceiros – Médio e longo prazo/Medium and long term payables:</b>		
Empréstimo por obrigações/Bond loans		4.987.979
Dívidas a instituições de crédito/Bank loans	5.875.025	
Fornecedores de imobilizado c/c/Fixed assets suppliers	3.655.749	1.910.764
Outros credores/Other creditors	639.466	733.232
	10.170.240	7.631.975
<b>Dívidas a terceiros – Curto prazo/Short-term payables:</b>		
Empréstimos por obrigações/Bond loans		
Não convertíveis/Non-convertible	4.990.000	
Dívidas a instituições de crédito/Bank loans	18.106.875	14.869.090
Fornecedores, c/c/Trade creditors	15.189.773	11.609.071
Fornecedores – Facturas em recepção e conferência/Suppliers - Invoices pending confirmation	203.033	196.930
Fornecedores de imobilizado, c/c/Fixed assets suppliers	3.450.141	1.942.542
Estado e outros entes públicos/Taxes and contributions payable	3.864.072	2.661.360
Outros credores/Other creditors	1.232.335	4.590.609
	47.036.229	35.869.602
<b>Acréscimos e diferimentos/Accruals and deferrals:</b>		
Acréscimos de custos/Accrued charges	4.770.546	3.929.013
Proveitos diferidos/Deferred income	2.046.180	2.479.439
Imposto diferidos/Deferred taxes	4.942.672	4.016.267
	11.759.398	10.424.719
<b>Total do passivo/Total liabilities</b>	<b>70.415.814</b>	<b>54.510.591</b>
<b>Total do capital próprio, dos interesses minoritários e do passivo /Total shareholders' equity and liabilities</b>	<b>107.369.133</b>	<b>85.834.590</b>

**O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
BOARD OF DIRECTORS**

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



# DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DE 2002

## CONSOLIDATED PROFIT AND LOSS STATEMENT FOR THE YEAR ENDED DECEMBER 31, 2002

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

Euros

	2002		2001	
<b>Custos e perdas/Charges</b>				
<b>Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas/Costs of goods sold and materials consumed:</b>				
Mercadorias/Goods	2.901.310		583.658	
Matérias-Primas/Raw materials	27.113.225	30.014.535	23.791.513	24.375.171
<b>Fornecimentos e serviços externos/External Services</b>		37.377.346		30.196.589
<b>Custos com o pessoal/Staff costs:</b>				
Remunerações/Wages and salaries	27.334.840		21.572.478	
Encargos sociais/Social Costs:				
Outros/Other	7.817.648	35.152.488	6.790.126	28.362.604
<b>Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo/Depreciations of tangible and intangible fixed assets</b>	8.330.220	8.330.220	7.402.329	7.502.329
<b>Provisões/Provisions</b>			100.000	
<b>Impostos/Taxes</b>	238.425		104.098	
<b>Outros custos operacionais/Other operating charges</b>	36.432	274.857	18.539	122.637
<b>(A)</b>		111.149.446		90.559.330
<b>Juros e custos similares/Interests and similar charges:</b>				
Relativos a empresas associadas/Relating to associated companies	13.837			
Outros/Other	1.643.388	1.657.225	1.416.030	1.416.030
<b>(C)</b>		112.806.671		91.975.360
<b>Custos e perdas extraordinárias/Extraordinary costs and losses</b>		1.416.392		473.468
<b>(E)</b>		114.223.063		92.448.828
<b>Imposto sobre o rendimento do exercício/Corporate income tax</b>		1.496.251		371.242
Impostos diferidos/Deferred taxes		-1.764.276		852.743
<b>(G)</b>		113.955.038		93.672.813
<b>Interesses minoritários/Minority interests</b>		156.664		78.612
<b>Resultado consolidado líquido do exercício/Consolidated net profit for the year</b>		8.115.869		5.505.466
		122.227.571		99.256.891
<b>Proveitos e ganhos/Income</b>				
<b>Vendas/Sales:</b>				
Mercadorias/Goods	3.394.374		763.518	
Produtos/Products	114.390.160		95.942.730	
Prestação de serviços/Services rendered	785.629	118.570.163	17.293	96.723.541
Trabalhos para a própria empresa/Own work capitalized		165.047		461.949
Proveitos suplementares/Supplementary income	1.563.469		1.463.675	
Subsídios à exploração/Trade subsidies	228.851			
Outros proveitos e ganhos operacionais/Other operating income and gains	65.837	1.858.157		1.463.675
<b>(B)</b>		120.593.367		98.649.165
<b>Ganhos de participações de capital/Income from Affiliated Undertaking:</b>			1.410	
Relativos a empresas participadas/Relating to associated companies				
<b>Rendim de títulos negociados e de outras aplicações financeiras/Income from securities and other financial investments:</b>			1.277	
Outros/Other				
<b>Outros juros e proveitos similares/Other interests received and similar income:</b>				
Outros/Other	372.648	372.648	119.385	122.072
<b>(D)</b>		120.966.015		98.771.237
<b>Proveitos e ganhos extraordinários/Extraordinary income</b>		1.261.556		485.654
<b>(F)</b>		122.227.571		99.256.891
<b>Resumo/Summary:</b>				
Resultados operacionais/Operating profit: (B) – (A) =		9.443.921		8.089.835
Resultados financeiros/Net financial charges: [(D) – (B)] – [(C) – (A)] =		-1.284.577		-1.293.958
Resultados correntes/Net operating income: (D) – (C) =		8.159.344		6.795.877
Resultados antes de impostos/Profit before taxation: (F) – (E) =		8.004.508		6.808.063
Resultados consolidado com os interesses minoritários do exercício/ /Profit for the financial year before minority interests: (F) – (G) =		8.272.533		5.584.078

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
BOARD OF DIRECTORS

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



# DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS, POR FUNÇÕES

## PROFIT AND LOSS STATEMENT, BY FUNCTION

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

Euros

	2002	2001
Vendas e prestações de serviços/ <i>Sales and services rendered</i>	118.570.162	96.723.542
Custos das vendas e das prestações de serviços/ <i>Costs of sales and services rendered</i>	94.513.368	79.150.791
<b>Resultados brutos/<i>Gross Results</i></b>	<b>24.056.794</b>	<b>17.572.751</b>
Outros proveitos e ganhos operacionais/ <i>Other income and operational gains</i>	2.043.666	1.951.368
Custos de distribuição/ <i>Distribution costs</i>	5.696.725	4.349.431
Custos administrativos/ <i>Administrative costs</i>	9.660.048	6.136.045
Outros custos e perdas operacionais/ <i>Other costs and operational losses</i>	211.427	187.242
<b>Resultados operacionais/<i>Operating profit</i></b>	<b>10.532.260</b>	<b>8.851.401</b>
Custo líquido de financiamento/ <i>Net cost of financing</i>	1.347.769	1.315.049
Ganhos (perdas) em filiais e associadas/ <i>Income (losses) in affiliated and associated companies</i>	-1.033.320	-741.490
Ganhos (perdas) em outros investimentos/ <i>Income (losses) in other investments</i>	0	1.015
Resultados não usuais ou não frequentes/ <i>Unusual or not frequent results</i>	-146.663	12.186
<b>Resultados correntes/<i>Profit before tax</i></b>	<b>8.004.508</b>	<b>6.808.063</b>
Imposto sobre os resultados correntes/ <i>Taxes on current results</i>	-268.025	1.223.985
<b>Resultados correntes após impostos/<i>Profit after tax</i></b>	<b>8.272.533</b>	<b>5.584.078</b>
Resultados extraordinários/ <i>Extraordinary results</i>	0	0
Impostos sobre os resultados extraordinários/ <i>Taxes on extraordinary results</i>	0	0
<b>Resultados líquidos/<i>Net profit</i></b>	<b>8.272.533</b>	<b>5.584.078</b>
<b>Resultados por acção/<i>Profit per share</i></b>	<b>0,41</b>	<b>0,28</b>



# ANEXO AO BALANÇO E À DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

## NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

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

### NOTA 0. POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS ADOPTADAS

As contas consolidadas foram elaboradas de acordo com os princípios contabilísticos e normas de consolidação do Plano Oficial de Contabilidade, com a alteração introduzida pelo Decreto-Lei nº 238/91, de 2 de Julho de 1991.

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

#### (a) Custo histórico

As contas consolidadas foram preparadas em observância da convenção do custo histórico com excepção das imobilizações corpóreas que incluem as sucessivas reavaliações legais, com excepção da última, ao abrigo do Decreto -Lei nº 31/98 de 11 de Fevereiro, que não foi aplicada.

#### (b) Bases de consolidação

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

#### (c) Investimentos financeiros

As partes de capital em empresas participadas estão registadas ao custo de aquisição dado a sua participação ser inferior a 10% do seu capital.

#### (d) Activo imobilizado corpóreo

O activo imobilizado corpóreo é apresentado ao seu custo de aquisição, incluindo as sucessivas reavaliações legais, acrescido das despesas imputáveis à compra.

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

#### (e) Depreciação

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

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

### NOTE 0. ACCOUNTING POLICIES

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

The most significant rules and principles applied in the elaboration of the consolidated accounts are as follows:

#### a) Basis of accounting

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

#### b) Basis of consolidation

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

#### c) Financial investments

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

#### d) Tangible fixed assets

Tangible fixed assets are disclosed at cost of acquisition, including successive revaluations effected in terms of applicable legislation, plus expenses related to their purchase. Subsidies received or receivable relating to specific assets are disclosed as deferred income and recognised in the income statement over the period of the useful lives of the respective assets. Subsidies not directly attributable to specific assets are recognised as income in the year in which they are received.

#### e) Depreciation

Depreciation is calculated monthly on a straight-line basis. The depreciation rates used are consistent with the estimated economic lives of each class of assets concerned. The most important annual depreciation rates are as follows:

	%
Edifícios e outras construções/ <i>Buildings and other installations</i>	2
Equipamento básico/ <i>Basic equipment</i>	10
Equipamento de transporte/ <i>Motor vehicles</i>	20
Equipamento administrativo/ <i>Administrative Equipment</i>	10
Imobilizações incorpóreas/ <i>Intangible assets</i>	20



No entanto, para os edifícios da Lusoponte, os direitos territoriais da Marca Pans, os direitos territoriais da marca TGI Friday's, os direitos territoriais da marca Burger King, os direitos de concessão na Marina Expo, no C.Comercial Amoreiras, na Repsol da 2ª Circular, na Galp do Fogueteiro, na Marina de Portimão, os edifícios da A8-Torres Vedras e os edifícios da Área de Serviço Galp do Aeroporto foram adoptadas taxas de depreciação associadas aos períodos contratuais de 33, 10, 15, 20, 28, 6, 28, 16, 60 20 e 20 anos, respectivamente.

#### (f) Marcas e patentes

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

#### (g) Trespases e diferenças de consolidação

Os trespases e as diferenças de consolidação correspondem ao excesso do montante pago ou a pagar sobre o valor atribuível aos activos líquidos adquiridos. As diferenças de consolidação de abertura e as diferenças de consolidação negativas do exercício encontram-se relevadas em rubrica própria dos capitais próprios; as diferenças de consolidação positivas encontram-se relevadas em rubrica própria do activo, sendo amortizadas em quotas constantes por duodécimos no prazo máximo de cinco anos, podendo, no entanto, este período ser dilatado, desde que tal se justifique e não exceda o do uso útil, conforme explicitado na nota 10 c).

Exceptua-se a este procedimento a diferença de consolidação apurada na compra da Ibersol Restauração pela Spred (que após fusão por absorção daquela adoptou a mesma denominação) a qual foi totalmente amortizada no ano da aquisição.

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

#### (h) Despesas de investigação e desenvolvimento

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

#### (i) Existências

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

##### **Mercadorias e Matérias-primas**

-custo médio das existências, incluindo custos de transporte, despacho e manuseamento.

#### (j) Créditos e débitos em moedas estrangeiras

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

*However, regarding Lusoponte buildings, the territorial rights of the Pans, TGI Friday's and Burger King brands and the concession rights of Marina Expo, Amoreiras Shopping Centre, Repsol station at the Segunda Circular, the Galp station at Fogueteiro, the Portimão Marina, the A8-Torres Vedras's buildings and Galp's Airport Service Station, depreciation rates were in line with the length of their respective contracts, that is, 33, 10, 15, 20, 28, 6, 28, 16, 60, 20 and 20 years respectively.*

#### *f) Brand names and patents.*

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

#### *g) Goodwill arising on consolidation*

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

*Positive goodwill is included under intangible assets as a separate item and written off on a monthly straight-line basis, over a maximum period of 5 years, which is allowed to be extended if justified as long as it does not exceed the economic life, as stated in note 10 c).*

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

#### *h) Research and development costs*

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

#### *i) Stocks*

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

##### **Goods and raw materials**

*- average cost of inventories, including transport, dispatch and handling costs.*

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

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

respectivas transacções.

**(k) Interesses minoritários**

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

**(l) Impostos**

O imposto sobre o rendimento do exercício é determinado com base no resultado líquido ajustado de acordo com a legislação fiscal e com a Norma Internacional nº 12 e Directriz Contabilística nº28, considerando cada uma das filiais isoladamente. Foram considerados impostos diferidos passivos referentes à diferença entre as amortizações praticadas nas empresas e as amortizações praticadas no Grupo e igualmente foram considerados impostos diferidos activos referentes aos reportes fiscais existentes à data de 31 de Dezembro de 2002 e que o Grupo considera recuperáveis, conforme nota 38.

**(m) Locação financeira**

Os activos sob contratos de locação financeira, bem como as correspondentes responsabilidades, estão reflectidas no balanço consolidado, de acordo com o disposto na Directriz contabilística nº 10.

As mais valias geradas em operações de lease-back estão a ser diferidas pelo prazos dos referidos contratos, conforme o disposto na Directriz Contabilística nº 25.

**(n) Provisões**

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

**(o) Conversão das demonstrações financeiras em moeda estrangeira**

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

**k) Minority shareholders' interests**

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

**l) Taxation**

*Taxation on income for the year is computed on the basis of net income for the year adjusted in accordance with the provisions of tax legislation, International Norm number 12 and Accounting Directive nr. 28, with each subsidiary being taxed separately. Deferred taxes arising from the differences between the subsidiaries' depreciation policies and those considered in the Group's statements and also deferred assets' taxes referring to existing fiscal registration on December 31<sup>st</sup> and which the Group considers to be recoverable were appropriately recorded, as further explained in note 38.*

**m) Leasing**

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

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

**n) Provisions**

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

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

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

**I- INFORMAÇÕES RELATIVAS ÀS EMPRESAS INCLuíDAS NA CONSOLIDAÇÃO E A OUTRAS****NOTA 1. EMPRESAS INCLuíDAS NA CONSOLIDAÇÃO**

FIRMA /Company	Sede Social Registered Office	% de capital detido % Capital held	Condições de inclusão Condition of inclusion
Iberusa – Hotelaria e Restauração, S.A.	Porto	100,00%	a)
Ibersol – Restauração, S.A.	Porto	100,00%	a)
IBERSOL – S.G.P.S., S.A.	Porto	mãe/holding	a)
Ibersande Restauração, S.A.	Porto	80,00%	a)
1) Maestro – Serviços de Gestão Hoteleira, S.A.	Porto	100,00%	a)
Santo Amaro Café, S.A.	Lisboa	100,00%	a)
Ibersol Restaurants International, Ltd	Bristol – UK	100,00%	a)
Ibersol Madeira Restauração, S.A.	Funchal	100,00%	a)
O Novo Moderno-Café e Restaurante, S.A.	Espinho	100,00%	a)
Ibersol Hotelaria e Turismo, S.A.	Porto	100,00%	a)
Iber King Restauração, S.A.	Porto	100,00%	a)
2) Asurebi SGPS, S.A.	Porto	100,00%	a)
2) Inverpeninsular, S.A.	Pontevedra	100,00%	a)
2) Vidisco, SL	Pontevedra	51,02%	a)
2) Pasta Caffé, SLU	Pontevedra	100,00%	a)
3) Restmon Portugal, Lda	Lisboa	60,00%	a)
4) Gelcatarina – Gelataria Pastelaria, Lda	Alpiarça	100,00%	a)

a) alínea a), nº1, art.º 1º do Decreto-Lei nº 238/91 (maioria dos direitos de voto, sendo titular do capital);

- 1) Filial alienada em Dezembro de 2002
- 2) Filiais adquiridas em 3 de Janeiro de 2002
- 3) Filial adquirida em 7 de Fevereiro de 2002, excluída no semestre por imaterialidade
- 4) Filial adquirida em 18 de Dezembro de 2002, mas adquirido o controlo em 4 de Abril de 2002.

**I- INFORMATION RELATING TO THE COMPANIES INCLUDED IN THE CONSOLIDATION AND TO OTHERS****NOTE 1. COMPANIES INCLUDED IN THE CONSOLIDATION**

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

- 1) Subsidiary sold in December 2002
- 2) Subsidiary acquired on January 3<sup>rd</sup> 2002
- 3) Subsidiary acquired on February 7<sup>th</sup> 2002, excluded in the semester by immateriality
- 4) Subsidiary acquired on December 18<sup>th</sup> 2002, but with control acquired in April 4<sup>th</sup> 2002

**NOTA 2. EMPRESA EXCLuíDAS DA CONSOLIDAÇÃO****NOTE 2. COMPANIES EXCLUDED FROM CONSOLIDATION**

FIRMA Company	Sede Social Registered Office	% de capital detido % Capital held	Motivo de exclusão Reason for exclusion
1) Iber' Aki Restauração, S.A.	Porto	85,00%	b)
2) Ferro & Ferro, Lda	Setúbal	100,00%	b)
3) Help Mem SLU	Pontevedra	100,00%	b)

b) nº1 do art.º 4º do Decreto-Lei nº 238/91 (exclusão por imaterialidade);

- 1) Filial constituída em 31 de Dezembro de 2001
- 2) Filial adquirida em Outubro de 2002
- 3) Filial constituída em 2001

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

- 1) Subsidiary incorporated on December 31<sup>st</sup> 2001
- 2) Subsidiary acquired on October 2002
- 3) Subsidiary incorporated on 2001

**NOTA 6. EMPRESAS PARTICIPADAS****NOTE 6. OTHER RELATED UNDERTAKINGS**

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

**NOTA 7. TRABALHADORES AO SERVIÇO****NOTE 7. EMPLOYEE INFORMATION**

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

The average number of employees working during the year at the companies included in the consolidation statements was:

Quadros/Directores and Managers	373
Técnicos/Technical	74
Pessoal Administrativo/Administrative Staff	48
Directos/Operational	3.421
<b>TOTAL</b>	<b>3.916</b>

**II- INFORMAÇÕES RELATIVAS AOS PROCEDIMENTOS DE CONSOLIDAÇÃO****NOTA 10. DIFERENÇAS DE CONSOLIDAÇÃO****Euros**

a) Descrição/Break down	2002	2001	Varição
POSITIVAS/Positive	13.670.378	8.781.206	4.889.172
NEGATIVAS/Negative	133.913	0	133.913

A diferença da consolidação na compra de Ibersol Restauração, S.A., em 1995, que ascendeu a 10.273.840 euros foi integralmente amortizada no ano de aquisição, conforme referido no ponto 10) da Nota 50.

A diferença de consolidação negativa foi originada na compra da Asurebi, SGPS, SA (132.166 euros) e na aquisição da Gelcatarina, Lda (1.747 euros).

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

b) O Método de cálculo. Ver Nota 0 (g)

c) Identificação dos principais valores:

**Euros**

Diferenças positivas/Positive Differences:	Saldo Balance	Aumentos Increases	Diminuições Reductions	Vida útil Usefull life
1) IBERSOL – Restauração, S.A.	730.115			5
IBERUSA – Hotelaria e Restauração, S.A.	2.998.643			20
IBERUSA – Hotelaria e Restauração, S.A./I.B.R	228.210			5
3) IBERUSA – Hotelaria e Restauração/Maestro	692.097			15
Ibersol Restaurants International, Ltd	1.422			5
O Novo Moderno-Café e Restaurantes, S.A.	576.835			10
Ibersol Hotelaria e Turismo, S.A.	1.174.823			5
Iber King, Restauração, S.A.	1.023.842			20
Santo Amaro Café, S.A.	1.355.219	1.597		10
Inverpeninsular, S.A.	1.597	4.239.767		5
4) Vidisco, SL	4.239.767	647.808		20
2) Restmon Portugal Lda	647.808			
Gelcatarina – Gelataria Pastelaria Lda				
	13.670.378	4.889.172	0	

1) Totalmente amortizada em 2000

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

3) O valor da diferença de consolidação na aquisição da Maestro foi transferido para a Iberusa em virtude de se ter efectuado para esta empresa a transferência do activo (Pizza Hut da Foz) que tinha originado essa diferença.

4) A diferença de consolidação apurada é ainda provisória por se encontrar ainda em fase de apuramento final o justo valor de alguns dos seus activos e passivos.

**NOTA 14. COMPARABILIDADE DAS DEMOSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

As demonstrações financeiras consolidadas em 31 de Dezembro de 2002 não são directamente comparáveis com as do período homólogo do ano anterior em virtude das alterações no perímetro de consolidação.

No exercício de 2002 foram incluídas no perímetro as seguintes sociedades:

- a) Asurebi SGPS, SA
- b) Vidisco SL
- c) Pasta Caffé SLU

**II- INFORMATION RELATING TO THE CONSOLIDATION PROCEDURES ADOPTED****NOTE 10. GOODWILL ARISING FROM CONSOLIDATION**

Goodwill occurred with Ibersol Restauração, SA's purchase, in 1995, rose up to € 10.273.840 was fully depreciated in its acquisition year, as duly noted in Note 50, 10).

Negative goodwill was originated with the purchase of Asurebi, SGPS, SA (€ 132.166) and the purchase of Gelcatarina Lda (€ 1.747) as well.

The variation of positive goodwill is completely explained in paragraph c).

b) Method used

See Note 0 (g)

c) Most important values:

1) fully depreciated in 2000

2) goodwill originated from Restmon's acquisition is provisional because the final price acquisition final price is not fully determined.

3) goodwill originated from Maestro's acquisition was transferred to Iberusa following the transfers of its assets (Pizza Hut Foz).

4) goodwill calculated is provisional because the determination of some assets and liabilities' true value is still underway.

**NOTE 14. FINANCIAL STATEMENTS COMPARABILITY**

The consolidated financial statements in December 31<sup>st</sup> 2002 are not directly comparable to the previous year's due to changes in the consolidation perimeter. In 2002 the following societies were included in the perimeter:

- d) Inverpeninsular SA
- e) Restmon Portugal Lda
- f) Gelcatarina – Gelataria e Pastelaria, Lda

**NOTA 17. AMORTIZAÇÃO DO VALOR DAS “DIFERENÇAS DE CONSOLIDAÇÃO” PARA ALÉM DE CINCO ANOS**

É entendimento do Conselho de Administração da Ibersol, S.G.P.S., S.A. que a recuperação total do investimento efectuado na aquisição das empresas está associada à exploração dos respectivos activos, pelo que a amortização das respectivas diferenças de consolidação é em alguns casos superior a 5 anos, estando dependente do tipo de activos aportados. Assim, o período utilizado para amortização por duodécimos, segundo o método das quotas constantes é o seguinte:

- A diferença de consolidação positiva apurada à data de aquisição da Maestro será recuperada pelo período de concessão do estabelecimento (Pizza Hut da Foz) que está associada à sua aquisição e que é de 15 anos.
- A diferença de consolidação positiva apurada na aquisição da Iberusa, que à data da aquisição explorava marcas próprias em fase de lançamento ou reestruturação, será recuperada em 20 anos. O mesmo período é utilizado para a diferença de consolidação positiva apurada na recente aquisição da Vidisco que explora a marca própria “Pizza Móvil”.
- As diferenças de consolidação positivas apuradas na aquisição da Santo Amaro Café e da Novo Moderno que incorporam activos para a exploração de novas unidades serão recuperadas em 10 anos.
- A diferença de consolidação positiva apurada na aquisição da Iber King, que irá explorar a Marca Burger King, será recuperada no período do contrato de franquia da Marca, 20 anos.
- As restantes, com activos não afectos a marcas ou a unidades, são amortizadas em 5 anos.

**IV – INFORMAÇÕES RELATIVAS A COMPROMISSOS****NOTA 22. RESPONSABILIDADES POR GARANTIAS PRESTADAS**

A 31 de Dezembro de 2002, as responsabilidades das empresas incluídas na consolidação são constituídas principalmente por garantias bancárias prestadas por sua conta.

	<b>Euros</b>
Garantias prestadas/ <i>Given guarantees</i>	73.887
Garantias bancárias/ <i>Bank guarantees</i>	4.964.517

Existe ainda na Vidisco hipotecas de garantias a empréstimos cujo saldo à data é de 406.224 euros.

**V – INFORMAÇÕES RELATIVAS A POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS****NOTA 23 – CRITÉRIOS DE VALORIMETRIA**

Ver Nota 0.

**NOTA 24 – COTAÇÕES UTILIZADAS PARA CONVERSÃO EM EUROS**

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

	2002	2001
Libra/Pound	1,5373	1,6401

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

*It is the Board of Directors' understanding that the full payback of the investment in the acquisition of companies is associated with the return to be obtained on their assets. Hence, depending upon the usefull life of the assets at stake, their appropriate write-off period can be extended to more than 5 years.*

*The write-off period, obtained by applying a monthly calculation to the straight-line method, is as follows:*

- Goodwill arising on consolidation related to the acquisition date of Maestro will be recovered within the period of the concession which is 15 years long.*
- Goodwill arising on consolidation related to the acquisition of Iberusa which operates its own brands names - will be recovered in 20 years. The same period is used for the goodwill originated by the acquisition of Vidisco, currently operating its own brand “Pizza Móvil”.*
- Goodwill arising on consolidation regarding the acquisition of Santo Amaro Café and Novo Moderno - incorporating assets whose aim is the exploration of new units - will be recovered in 10 years.*
- Goodwill arising on consolidation of Iber King - which explores the Burger King brand - will be fully accounted for by the end of the franchise agreement (20 years).*
- All the remaining companies, whose assets are not assigned to either brands or units, will be written off over a 5 year period.*

**IV. INFORMATION RELATING TO COMMITMENTS****NOTE 22. COMMITMENTS ARISING FROM GUARANTEES RENDERED**

*At December 31, 2002 the commitments of the companies included in the consolidation consist mainly of bank garantees rendered for their own account.*

	<b>Euros</b>
Garantias prestadas/ <i>Given guarantees</i>	73.887
Garantias bancárias/ <i>Bank guarantees</i>	4.964.517

*In Vidisco there are mortgages to cover bank loan guarantees amounting to 406.224 euros.*

**V – INFORMATION REGARDING ACCOUNTING POLICIES****NOTE 23 – VALUATION CRITERIA**

*See Note 0.*

**NOTA 24 – EXCHANGE RATES USED TO CONVERT TO EURO**

*The exchange rates used to convert foreign currency to euros were the following:*

	2002	2001
Libra/Pound	1,5373	1,6401



## VI – INFORMAÇÕES RELATIVAS A DETERMINADAS RUBRICAS

## NOTA 25 – DESPESAS DE INSTALAÇÃO E DESPESAS DE INVESTIGAÇÃO

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

## NOTA 27 – MOVIMENTOS DAS RUBRICAS DO ACTIVO IMOBILIZADO

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

ACTIVO BRUTO  
GROSS ASSETS

RUBRICAS/ITEMS	Saldo Inicial Opening Balance	Aumentos a) Expenditure	Alienações b) Disposals	Transferências e Abates/Transfers and Adjustments	Saldo Final Closing Balance
<b>Euros</b>					
<b>Imobilizações incorpóreas/Intangible Assets:</b>					
Despesas de instalação/Start-up costs	22.757.264	972.348	276.846	678.500	24.131.266
Desp. de Invest. e de desenvolvimento/Research and Development costs	427.665	18.407			446.072
Propriedade industrial e outros direitos/Patents and similar rights	3.508.806	323.222		-76.874	3.755.154
Trespases/Premiums paid for property occupation rights	529.244	735.211		-90.152	1.174.303
Imobilizações em curso/Capital expenditures in progress	648.052	278.565	225	-744.143	182.249
Diferenças de consolidação/Goodwill arising on consolidation	8.781.206	4.889.172	0	0	13.670.378
	36.652.237	7.216.925	277.071	-232.669	43.359.422
<b>Imobilizações Corpóreas/Intangible Assets:</b>					
Terrenos e recursos naturais/Land and properties	0	117.432			117.432
Edifícios e outras construções/Buildings	31.118.168	7.654.799	86.041	1.413.922	40.100.848
Equipamento básico/Basic equipment	16.849.068	5.480.248	267.796	124.224	22.185.744
Equipamento de transporte/Motor vehicles	11.863	539.012	10.161	2.993	543.707
Ferramentas e utensílios/Tools	2.213.246	276.230	775	50.593	2.539.294
Equipamento administrativo/Administrative equipment	5.877.755	1.172.784	14.278	111.806	7.148.067
Taras e vasilhame/Returnable packaging	0			0	0
Outras imobilizações corpóreas/Other tangibles	3.193.291	704.302	1.270	48.395	3.944.718
Imobilizações em curso/Capital expenditures in progress	2.045.222	1.892.291		-2.351.715	1.585.798
	61.308.613	17.837.098	380.321	-599.782	78.165.608
<b>Investimentos financeiros/Financial Investments:</b>					
Partes de capital em emp. Grupo/Shares in related undertakings		229.960	7.500		222.460
Empréstimo a empresas do Grupo/Loans to Group subsidiaries		427.438			427.438
Partes de capital em empresas participadas/Shares in Group subsidiaries	8.018.165	100.571	7.754.165		364.571
Adiantamentos por conta de invest. Financ./Advances	553.666	176.300	553.666		176.300
	8.571.831	934.269	8.315.331	0	1.190.769

a) inclui os activos aportados pelas empresas que entraram no perímetro no montante de 9.368.400 euros, sendo que correspondem à Vidisco SL 6.908.320 euros, Pasta Caffé SLU 1.507.111 euros, Gelcatarina Lda 668.557 euros Restmon Portugal Lda 284.412 euros.

## VI – OTHER INFORMATION ON SPECIFIC ITEMS

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

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

## NOTE 27 – DETAILS OF FIXED ASSETS

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

a) it includes the assets held by the companies that have been acquired during the year which sum up to € 9.368.400 – Vidisco SL € 6.908.320, Pasta Caffé SLU € 1.507.111, Gelcatarina Lda € 668.557 and Restmon Portugal Lda € 284.412.

b) inclui os activos alienados com a saída do perímetro da Maestro no montante de 54.826 euros e 7.754.165 nas rúbricas de despesas de instalação e Partes de capital em empresas participadas, respectivamente.

b) it includes the assets sold from the Maestro (€ 54.826) and the installation expenses and share capital in subsidiaries (€ 7.754.165).

**AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES****DEPRECIATIONS AND PROVISIONS****Euros**

RUBRICAS/ITEMS	Saldo Inicial Opening Balance	Reforço Change in the Year	Regularizações a) Adjustments	Saldo Final Closing Balance
<b>Imobilizações incorpóreas/Intangible Assets:</b>				
Despesas de instalação/Start-up costs	17.227.849	2.481.942	-287.821	19.421.970
Desp. de Invest. e de desenvolvimento/Research and Development costs	197.873	62.352	12.270	272.495
Propriedade industrial e outros direitos/Patents and similar rights	1.187.910	290.893	60.194	1.538.997
Trespases/Premiums paid for property occupation rights	217.496	36.119	89.899	343.514
Diferenças de consolidação/Goodwill arising on consolidation	2.568.035	949.647	0	3.517.682
	21.399.163	3.820.953	-125.458	25.094.658
<b>Imobilizações corpóreas/Intangible Assets:</b>				
Edifícios e outras construções/Buildings	2.811.568	782.473	737.117	4.331.158
Equipamento básico/Basic equipment	6.443.433	2.060.654	970.641	9.474.728
Equipamento de transporte/Motor vehicles	2.532	77.181	309.453	389.166
Ferramentas e utensílios/Tools	1.404.132	363.515	103.676	1.871.323
Equipamento administrativo/Administrative equipment	1.906.007	646.669	225.598	2.778.274
Outras imobilizações corpóreas/Other tangibles	1.611.004	578.775	25.782	2.215.561
	14.178.676	4.509.267	2.372.267	21.060.210
<b>Investimentos financeiros/Financial Investments:</b>				
Partes de capital em empresas participadas/Shares in Group subsidiaries	0	68.696		68.696
	0	68.696	0	68.696

a) inclui as amortizações acumuladas dos activos das sociedades adquiridas que totalizam 3.233.846 euros e que correspondem à Vidisco 2.630.057 euros, Pasta Caffé 137.707 euros e Restmon 43.381 euros.

a) it includes accumulated depreciations of the acquired societies' assets which sum up to € 3.233.846, corresponding to Vidisco € 2.630.057, Pasta Caffé € 137.707 and Restmon € 43.381.

**NOTA 33. DIVIDAS A TERCEIROS VENCIVEIS A MAIS DE CINCO ANOS****NOTE 33. AMOUNTS REPAYABLE AFTER MORE THAN 5 YEARS**

O montante das dividas a terceiros apresentados no balanço consolidado e que se vencem para além de cinco anos é de 327.426 euros.

The consolidated balance sheet includes € 314.240 of amounts repayable after more than 5 years.

**NOTA 36. INFORMAÇÃO POR SEGMENTOS****NOTE 36. INFORMATION BREAK DOWN**

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

The breakdown of turnover by activity and market is the following:

**Euros**

	Mercado interno Home Market	Mercado Externo Foreign Market	Total
Restauração/Restaurants	101.399.341	12.990.819	114.390.160
Distribuição/Distribution	1.597.181	1.797.193	3.394.374
Prestação de serviços/Services rendered	371.071	414.558	785.629
Total	103.367.593	15.202.570	118.570.163

Estabelece a Directriz Contabilística nº 27 que se apresente um relato por segmentos. Tendo presente que todas as categorias de actividade acima mencionadas estão relacionadas com a actividade principal do Grupo – Restauração – apresentamos a informação pelos dois mercados geográficos onde o Grupo exerce a sua actividade: Portugal e Espanha.

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

<b>Demonstração Resultados por segmento geográfico Profit and Loss Statement by Geographical Market</b>	<b>PORTUGAL</b>	<b>ESPANHA</b>
<b>VOLUME NEGÓCIOS/TURNOVER</b>	103.367.593	15.202.570
Outras Receitas/Other income	1.937.485	85.719
CEVMC/Cost of goods sold and materials consumed	25.842.499	4.172.036
Custos com Pessoal/Staff costs	29.307.779	5.844.709
FSE+Impostos/External supplies + Taxes	33.231.050	4.421.153
<b>Ebitda/Ebitda</b>	16.923.750	850.391
Amortizações/Provisões/Depreciation/Provisions	7.838.593	491.627
Resultados operacional/Operating results	9.085.157	358.764
Resultado financeiro/Financial results	-1.148.436	-136.141
Resultados extraordinário/Extraordinary results	-178.065	23.229
Imposto sobre rendimento/Income taxes	-280.428	12.403
<b>Resultado líquido/Net profit</b>	8.039.084	233.449

<b>Balanco por segmento geográfico/Balance Sheet by Geographical Market</b>	<b>PORTUGAL</b>	<b>ESPANHA</b>
Imobilizado Bruto/Fixed assets	114.206.081	8.509.718
Amortizações acumuladas/Accumulated depreciation	-43.363.947	-2.859.617
Activo Circulante/Current assets	20.646.624	1.741.601
Acréscimo e diferimentos/Accruals and deferrals	7.383.013	1.105.660
<b>TOTAL ACTIVO/TOTAL ASSETS</b>	98.871.770	8.497.363
CAPITAIS PRÓPRIOS/SHAREHOLDERS' EQUITY	36.476.149	477.170
Provisões Riscos e encargos/Provision for liabilities and costs	853.965	595.982
Passivo MLP/Medium and long term liabilities	7.074.217	3.096.023
Passivo CP/Short term liabilities	43.286.630	3.749.599
Acréscimo e diferimentos/Accruals and deferrals	11.180.809	578.589
<b>TOTAL PASSIVO/TOTAL LIABILITIES</b>	62.395.621	8.020.193
<b>INVESTIMENTO TÉCNICO LÍQUIDO/NET TECHNICAL INVESTMENT</b>	10.804.036	287.992

**NOTA 38. IMPOSTOS DIFERIDOS****1. Impostos diferidos passivos**

Foram calculados impostos diferidos no valor de 1.159.264 euros, relevados na rubrica própria da demonstração consolidada dos resultados e na rubrica de acréscimos de custos do balanço consolidado, resultante da aplicação da taxa de IRC (33%) à diferença entre as amortizações praticadas nas empresas e as praticadas no Grupo.

Devido à alteração da taxa de Impostos de 35,2% para 33%, foram recalculados os valores de anos anteriores tendo resultado uma redução no montante de 232.859 euros. O valor correspondente foi registado na rubrica de "Imposto sobre o rendimento" do exercício.

O valor acumulado de impostos diferidos, à data de 31 de Dezembro de 2002, é de 4.942.672 euros, conforme expresso em conta específica do Passivo.

**2. Impostos diferidos activos****NOTE 38. DEFERRED TAXES****1. Deferred Taxes (Liabilities)**

Deferred taxes of € 1.159.264 were accounted for in 2002 and are disclosed Accruals and Deferrals in the Consolidated Balance Sheet and Consolidated Profit & Loss Account, arising from the application of Income Tax Rate of 33% over the difference between depreciation calculated in the companies and those used by the Group.

The decrease of the IRC tax from 35,2% to 33%, implied the recalculation of the deferred taxation and its reduction, by € 232.859. The correspondent value was recorded under the IRC account.

The accumulated deferred taxation in December 31<sup>st</sup> 2002, amounts to € 4.942.672, as express by the correspondent Liabilities' specific account.

**2. Deferred Taxation**

Dando cumprimento ao estabelecido na Norma Internacional de Contabilidade nº 12 e na Directriz Contabilística nº 28, no final do exercício foram determinados os montantes dos reportes fiscais nas empresas do Grupo com fortes probabilidades de serem recuperáveis no período de reporte fiscal, que em Portugal é de 6 anos e em Espanha de 15 anos.

Os valores de reportes, a 31 de Dezembro de 2002, ascendem 19.108.461 euros e os impostos correspondentes calculados à taxa de 33% (Portugal) e 35% (Espanha) ascendem a 6.351.945 euros e estão relevados no Balanço na Rubrica do Activo – Impostos diferidos.

Os Impostos diferidos activos reconhecidos pelo Grupo no exercício do montante de 2.169.005 euros foram explicitados em rubrica própria da Demonstração de resultados.

### 3. Imposto sobre o rendimento

O cálculo do imposto sobre o rendimento do exercício resulta de:

Imposto sobre o rendimento corrente (empresa-mãe e filiais) /Net operating income tax (group and subsidiaries)	1.496.251
Imposto diferido (activo) de prejuízos fiscais /Deferred taxes (assets) from tax loss	-2.690.681
Imposto diferido (passivo) amortizações do Grupo /Deferred tax (liabilities) from group's depreciations	1.159.264
Ajustes do imposto diferido de anos anteriores (alteração taxa) /Previous years' deferred tax adjustment (rate change)	-232.859
Imposto sobre o rendimento do exercício /Corporate Income Tax	-268.025

### NOTA 39. REMUNERAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS MEMBROS DOS ORGÃOS SOCIAIS DA EMPRESA-MÃE

Revisor Oficial de Contas/Statutory Auditors

O Conselho de Administração é remunerado pela ATPS-SGPS e pela IES-SGPS, que celebraram contratos de prestação de serviços com a Ibersol SGPS para o ano de 2002 no valor global de 571.512 euros.

### NOTA 41. DIPLOMAS LEGAIS EM QUE SE BASEOU A REAVALIAÇÃO DE IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS

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

### NOTA 42. REAVALIAÇÕES

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

RUBRICAS ITEMS	Custos Históricos (a) Historical Costs	Reavaliações (a) (b) Revaluations	Valores Contabilísticos Reavaliados (a) Revaluated book value
Imobilizações corpóreas/Intangible Assets:			
Edifícios e outras construções/Buildings	35.723.409	46.281	35.769.690
Equipamento básico/Basic equipment	12.709.861	1.155	12.711.016
Equipamento de transporte/Motor vehicles	154.541		154.541
Ferramentas e utensílios/Loose tools	667.971		667.971
Equipamento administrativo/Administrative equipment	4.366.133	3.660	4.369.793
Outras imobilizações corpóreas/Other tangibles	1.729.157		1.729.157
	55.351.071	51.097	55.402.168

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

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

These fiscal losses amounted to € 19.108.461, as at December 31<sup>st</sup> 2002, being their correspondent taxes - calculated at 33% in Portugal and 35% in Spain - in the amount of € 6.351.945 recorded in the balance sheet under the Assets - Deferred Taxes account.

The deferred taxes, relating to 2002, and amounting to € 2.169.005, were recorded in the Profit and Loss Statement.

### 3. Corporate Income Tax

From the above mentions, the corporate income tax calculations result from:

### NOTE 39. HOLDING COMPANY DIRECTORS' REMUNERATION

2002

The Board of Directors is remunerated by ATPS-SGPS and by IES-SGPS, which have signed rendering service contracts with Ibersol SGPS for 2002 in a total value of € 571.512.

### NOTE 41. TANGIBLE FIXED ASSETS REVALUATION

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

### NOTE 42. FIXED ASSETS' REVALUATION

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

Euros

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

	<b>Euros</b>	
	2002	2001
<b>CUSTOS E PERDAS/CHARGES</b>		
Juros suportados/ <i>Interest payable</i>	1.513.125	1.317.650
Diferenças de câmbio desfavoráveis/ <i>Foreign exchange losses</i>	58.832	26.180
Descontos de pronto pagamento concedidos/ <i>Payment discounts granted</i>	10.201	
Outros custos e perdas financeiros/ <i>Other financial charges</i>	75.067	72.200
Resultados financeiros/ <i>Net financial changes</i>	-1.284.577	-1.293.958
	<b>372.648</b>	<b>122.072</b>
	<b>Euros</b>	
<b>PROVEITOS E GANHOS/INCOME</b>		
Juros obtidos/ <i>Interest receivable</i>	280.828	29.595
Rendimentos particip. capital/ <i>Dividends received</i>		1.410
Diferenças de câmbio favoráveis/ <i>Exchange gains</i>	53.462	52.492
Descontos de pronto pagamento obtidos/ <i>Payment discounts received</i>	20.462	25.744
Outros proveitos e ganhos financeiros/ <i>Other financial income</i>	17.896	12.831
	<b>372.648</b>	<b>122.072</b>

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

	<b>Euros</b>	
	2002	2001
<b>CUSTOS E PERDAS/CHARGES</b>		
Donativos/ <i>Donations</i>	10.089	7.234
Perdas em existências/ <i>Abnormal stock losses</i>		2.841
a) Perdas em imobilizações/ <i>Losses on sale of fixed assets</i>	629.410	48.495
Multas e penalidades/ <i>Fines and penalties paid</i>	26.655	56.333
Aumento de amortizações e provisões/ <i>Exceptional depreciations and provisions</i>	311.006	180.000
Correcções relativas a exercícios anteriores/ <i>Charges relating to prior years</i>	182.529	2.418
Outros custos e perdas extraordinários/ <i>Others</i>	256.703	176.147
Resultados extraordinários/ <i>Net extraordinary gains</i>	-154.836	12.186
	<b>1.261.556</b>	<b>485.654</b>
	<b>Euros</b>	
<b>PROVEITOS E GANHOS/INCOME</b>		
Restituição de impostos/ <i>Taxation Refunded</i>	4.925	2.006
Recuperação de dívidas/ <i>Debt Recuperation</i>	10.275	
Ganhos em imobilizações/ <i>Gains on Sale of Fixed Assets</i>	79.555	236.977
Reduções de amortizações e de provisões/ <i>Depreciations and provisions decreases</i>	215.623	
Correcções relativas a exercícios anteriores/ <i>Gains relating to prior years</i>	331.464	149.809
b) Outros proveitos e ganhos extraordinários/ <i>Others</i>	619.714	96.862
	<b>1.261.556</b>	<b>485.654</b>

a) as perdas em imobilizado, no exercício, resultam essencialmente do abate dos activos não recuperados das unidades encerradas: Pizza Hut Faro, Pizza Hut Lusíada e Iber Lusíada.

b) inclui a restituição de emolumentos notariais reclamados em anos anteriores, no montante de 201.340 euros e o proveito do exercício no valor de 346.468 euros decorrente da especialização das mais-valias apuradas em duas operações de lease-back.

a) losses arising from the write-offs of the assets not recoverable related to the units closed in 2002: Pizza Hut Faro, Pizza Hut Lusíada and Iber Lusíada.

b) includes the recovery of notarial fees, claimed in previous years, which amount to €201.340 and the income amounting to €346.468 as a consequence of the specialization of profit arising from two lease-back operations.

**NOTA 46. DESDOBRAMENTO DAS CONTAS DE PROVISÕES E MOVIMENTOS OCORRIDOS NO EXERCÍCIO****NOTE 46. ANALYSIS OF PROVISIONS AS AT 31ST DECEMBER AND MOVEMENTS DURING THE YEAR**



As provisões acumuladas a 31 de Dezembro de 2002 e o seu movimento durante o exercício terminado nesta data, são as seguintes:

The accumulated provisions at 31st December 2002 and movements during the year are as follows:

	Euros			
	Saldo Inicial Opening Balance	Aumento a) Increase	Redução Decrease	Saldo Final Closing Balance
Provisões para cobranças duvidosas/ <i>Provisions for doubtful debts</i>	152.401	221.732	55.393	318.740
Provisões para depreciação de existências/ <i>Provisions for Stocks Depreciations</i>		74.981		74.981
b) Provisões para riscos e encargos/ <i>Provisions for other Risks and Charges</i>	584.295	1.025.884	160.232	1.449.947
Provisões para investimentos financeiros/ <i>Provisions for Financial Investments</i>	0	68.696	0	68.696
	736.696	1.391.293	215.625	1.912.364

a) Nos aumentos foram registados os valores das empresas adquiridas no exercício conforme se segue:

a) In the increases we recorded the value from the acquired companies during the year as follows:

	Vidisco	Restmon	Total aquisições Total Acquisitions
Provisões para cobranças duvidosas/ <i>Provisions for doubtful debts</i>	76.703	145.029	221.732
Provisões para depreciação de existências/ <i>Provisions for Stocks Depreciations</i>		74.981	74.981
Provisões para riscos e encargos/ <i>Provisions for other Risks and Charges</i>	522.095	191.903	713.998

O valor das provisões para outros riscos e encargos na Vidisco foram constituídas para cobertura dos riscos de algumas contingências fiscais e laborais de anos anteriores.

The Vidisco's Provision for Other Risks and Charges value was constituted to provide cover from various contingencies of previous years.

b) O aumento, excluindo o proveniente da Vidisco e Restmon, no valor de 311.886 euros destina-se à cobertura de contingências diversas nas participadas.

b) The increase, excluding the originated from Vidisco and Restmon, amounting to € 311.886 exists to provide cover from various contingencies of subsidiaries. With the closing of Rock & Ribs in the Algarve, which Restmon was operating, provisions amounting to € 160.232 were used.

Com o encerramento do Rock&Ribs do Algarve que a Restmon explorava foram utilizadas provisões no montante de 160.232 euros.

O custo foi relevado em "Custos Extraordinários-Aumentos de amortizações e provisões", conforme consta da Nota 45.

The cost was recorded in "Extraordinary costs – Increases in Depreciations and Provisions" as stated in Note 45.

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

#### NOTE 47. FIXED ASSETS ON LEASE AND RESPECTIVE BOOK VALUES

	Euros
Edifícios e outras construções/ <i>Buildings</i>	739.008
Equipamento básico/ <i>Basic equipment</i>	3.192.193
Equipamento de transporte/ <i>Transport Equipment</i>	15.730
Ferramentas e utensílios/ <i>Tools</i>	115.823
Equipamento administrativo/ <i>Administrative equipment</i>	526.304
Outras imobilizações corpóreas/ <i>Other tangibles</i>	644.619
	5.233.677

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

#### NOTE 50. OTHER IMPORTANT INFORMATION FOR THE UNDERSTANDING OF THE CONSOLIDATED FINANCIAL POSITIONS AND RESULTS

##### 1) ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS

##### 1) ACCRUALS AND DEFERRALS

##### a) Acréscimos de proveitos/*Accrued income*

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

	Euros	
	2002	2001
Cooperação comercial/Rappel Fornecedores/ <i>Discounts receivable from Suppliers</i>	755.284	483.040
Contratos franquia/ <i>Franchise contracts</i>	37.410	104.588
Outros/ <i>Others</i>	111.610	10.635
	904.304	598.263

**b) Custos diferidos/Deferred Charges**

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

**Euros**

	2002	2001
Rendas/Rents	987.984	844.708
Material profissional, limpeza e marketing/Administrative, cleanliness and marketing materials	166.861	
Outros custos/Other costs	77.579	3.228
	1.232.424	847.936

**c) Acréscimos de custos/Accruals**

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

**Euros**

	2002	2001
Remunerações a liquidar/Holiday pay and bonuses	3.359.474	2.603.217
Rendas variáveis/Variable rents	555.132	566.582
Água/electricidade/gás/Water/electricity and gas	135.200	124.300
Custos marketing/Marketing costs	52.000	
Comissões/royalties/Royalties	294.372	273.933
Juros a liquidar/Interest payable	80.377	
Outros Custos/Others	293.991	387.924
	4.770.546	3.955.956

**d) Proveitos diferidos/Deferred Income**

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

**Euros**

	2002	2001
Contratos com fornecedores/Contracts with Suppliers	595.250	1.241.734
Direitos de franquias/Franchise rights	136.423	
Resultado lease-back/Lease-back outcome	1.272.362	1.190.699
Subsídio para investimento/Investment grants	34.087	47.006
Outros/Others	8.058	0
	2.046.180	2.479.439

**2) EMPRÉSTIMO OBRIGACIONISTA**

PARGESTE 96: no valor de 2.000.000 contos, emitido em 1996 com subscrição particular.

O empréstimo será reembolsado ao par, de uma só vez, no vencimento do 7º cupão, que ocorrerá em 30 de Dezembro de 2003, podendo ser exercida put-option na data de vencimento do 5º cupão.

A taxa de juro corresponde à Lisbor a 12 meses acrescida de 0,4%, do 1º ao 3º, 0,5%, do 4º ao 5º e 0,6% do 6º ao 7º cupão.

Em 1996, foi integralmente subscrito por participadas. Em 30 de Dezembro de 2001, data de vencimento do 5º cupão, foi efectuado o reembolso antecipado de 700.000 obrigações ao valor nominal.

No dia 1 de Janeiro de 2002 considerou-se a redenominação automática do valor nominal de 1000\$00 para 4.99 euros, ficando o valor em dívida do empréstimo em 6.487.000 euros, dos quais 1.497.000 euros colocados numa participada e 4.990.000 euros em Instituições Financeiras.

**3) FORNECEDORES DE IMOBILIZADO**

Em 31 de Dezembro de 2002 o Grupo tem contratos de locação financeira no montante de 5.006.123 euros que terminam até 2006.

O capital em dívida no valor de 4.196.259 euros está expresso nas rubricas de "Fornecedores de Imobilizado a médio e longo prazo" e "Fornecedores de Imobilizado a curto prazo" pelos montantes de 3.543.770 euros e 652.489 euros, respectivamente. A dívida associada à aquisição da participação financeira da Asurebi contribui para a rubrica de curto prazo no montante de 478.167 euros.

**2) BOND LOANS**

PARGESTE 96: Private placement of a bond loan, amounting to 2.000.000 contos. The loan will be fully redeemed, at par value, on the maturity date of the 7<sup>th</sup> bond coupon, which will occur at December 30, 2003. A put-option could be exercised at the maturity date of the 5<sup>th</sup> coupon.

The applicable interest rate is based on the Lisbor rate for 12 months plus 0,4% from the 1<sup>st</sup> to the 3<sup>rd</sup>, 0,5% from the 4<sup>th</sup> to the 5<sup>th</sup> and 0,6% from the 6<sup>th</sup> to the 7<sup>th</sup> coupon.

The loan was fully subscribed by affiliated companies in 1996. At December 30, 2001 –maturity date of the 5<sup>th</sup> bond coupon – the anticipated repayment of 700.000 bonds at par value was conducted.

On the 1<sup>st</sup> January 2002, the nominal value was automatically converted from PTE 1000 to 4.99 euros. From the amount of 6.487.000 euros, 1.497.000 euros were placed with affiliated companies and 4.990.000 euros in financial institutions.

**3) FIXED ASSETS SUPPLIERS**

In December 31<sup>st</sup> 2002, the Group has financial leasing agreements amounting to 5.006.123 Euros, and lasting until 2006.

The outstanding debt, amounting to 4.196.259 Euros, is stated under the heading "Medium and Long Term Fixed Asset Suppliers" and "Short Term Fixed Assets Suppliers" for 3.543.770 and 652.489 Euros, respectively.

The debt associated with Asurebi's shares acquisition contributes to the short term account by 478.167 Euros.

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

Constitui esta rubrica a dívida de aquisição da Maestro-Serviços de Gestão Hoteleira, S.A., associada à cedência da concessão de exploração do estabelecimento da Pizza Hut da Foz e que será paga em prestações semestrais até 2009.

## 4) OTHER MEDIUM AND LONG-TERM CREDITORS

*This debt is fully accounted for by the acquisition of Maestro SA, associated with the Pizza Hut Foz establishment's concession which will be paid by semesters until 2009.*

## 5) OUTROS DEVEDORES MLP

O valor desta rubrica corresponde ao crédito gerado na venda da Maestro (que inclui a participação no capital dos Parques Reunidos) e que será pago num período máximo de 10 anos.

## 5) OTHER MEDIUM AND LONG-TERM DEBTORS

*This account corresponds to the debt generated from Maestro's sale (which includes the Parques Reunidos share capital participation) and will be paid in a maximum period of 10 years.*

## 6) OUTROS DEVEDORES DE CURTO PRAZO

As contribuições mais significativas para este saldo, que atinge o montante de 2.322.601 euros são as seguintes:

## 6) OTHER SHORT TERM DEBTORS

*The main contributors for this account, amounting to 2.322.601 Euros by the 31<sup>st</sup> December 2002, are:*

Créditos por alienação de imobilizado/ <i>Tangible assets disposal receivables</i>	350.455
Cauções prestadas em dinheiro/ <i>Money Guarantees</i>	331.317
Saldos a cobrar de pagamentos por cartão ou tickets/ <i>Credit card or tickets receivables</i>	211.635
Fundos de formação financiada a receber/ <i>Financed Training funds to be received</i>	200.197
Débitos a fornecedores/ <i>Debts to suppliers</i>	610.310

## 7) OUTRAS APLICAÇÕES DE TESOURARIA

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

## 7) OTHER FINANCIAL INVESTMENTS

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

## 8) SECTOR PÚBLICO ESTATAL

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

## 8) PUBLIC SECTOR

*In 31<sup>st</sup> December the balance of this account results from:*

	Saldos Activos /Debt balance	Saldos Passivos /Credit balance
IRC/IRC	340.499	972.456
Retenções Imposto sobre o rendimento/ <i>Income Tax retentions</i>		308.370
IVA/VAT	1.987.136	1.495.301
Contribuições Segurança Social/ <i>Social security payments</i>		1.086.801
Outras/ <i>Others</i>	3.593	1.144
	2.331.228	3.864.072

## 9) PROVEITOS SUPLEMENTARES

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

## 9) SUPPLEMENTARY INCOME

*This Income Statement account mainly reflects supplier's funding in conjoint marketing actions.*

## 10) AMORTIZAÇÃO EXTRAORDINÁRIA DO DESVIO DE AQUISIÇÃO

Na primeira consolidação do Grupo efectuada em 1997 e nas contas pró-forma constantes do Prospectos de admissão à cotação, o desvio de aquisição gerado na compra da Ibersol Restauração, em 1995, no montante de 10.273.840 euros foi integralmente amortizado nesse ano por contrapartida de resultados transitados.

À data em que ocorreu a aquisição, a Ibersol Restauração tinha como principal actividade a exploração de um contrato de franquia da Pizza Hut para Portugal que terminava em 2003.

## 10) EXTRAORDINARY GOODWILL WRITE-OFF

*Upon the Group's first consolidation operation in 1997, and also on the pro-forma financial statements included in the stock exchange admission prospectus, the goodwill arising from the acquisition of Ibersol Restauração in 1995 - equivalent of € 10.273.840 - was fully written-off in that year against profit of previous years.*

*At that moment, Ibersol Restauração main activity was the management of a franchise agreement for Pizza Hut in Portugal which would end in 2003.*

*Given the fact, upon the first consolidation operation, we chose to undertake*

Atendendo ao facto de na primeira consolidação se ter optado pelo procedimento acima mencionado, e para não prejudicar a comparabilidade da informação e, ainda, porque os efeitos cessam em meados de 2003, a empresa decidiu manter o procedimento e passa a explicitar os impactos nas contas do exercício.

Assim, se efectuássemos a amortização do desvio de aquisição em 8 anos as contas apresentavam-se corrigidas da forma seguinte:

*the aforementioned procedure, and in order to keep our financial statements comparable through time (and, lastly, given the fact that it will cease to produce a material effect on the financial statements in 2003), the Company has decided to maintain it and will therefore now state its impact on the year's statements. Hence, had we elected an 8-year write-off period, the financial statements would be modified in the following manner:*

	Efeito/Effect	Valor corrigido /Adjusted value
Imobilizado incorpóreo/ <i>Intangible Assets</i>	+427.345	18.692.109
Capitais próprios/ <i>Shareholders' funds</i>	+427.345	36.662.501
Resultado líquido/ <i>Net Income</i>	-1.284.230	6.988.303

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
*THE BOARD OF DIRECTORS*

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



# DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS FLUXOS DE CAIXA DE 2002

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENT FOR THE YEAR ENDED DECEMBER 31, 2002

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

	2002	2001
<b>ACTIVIDADES OPERACIONAIS/OPERATING ACTIVITIES</b>		
Recebimento de clientes/Receipts from customers	116.668.967	98.732.922
Pagamento a fornecedores/Payments to suppliers	62.093.325	47.100.134
Pagamento ao pessoal/Payments to employees	27.869.863	22.354.460
Fluxo gerado pelas operações/Cash flow by operations	26.705.780	29.278.328
Pagamento/recebimento imposto s/rendimentos/Payment/refund of income tax	427.165	-228.364
Outros recebim./pagam. relativos às operações/Payments relating to operations	-8.625.040	-8.995.419
Fluxo gerado antes rubricas extraordinárias/Cash flow before extraordinary items	17.653.575	20.511.273
Recebimentos relacionados c/ rubricas extraordinárias/Receipts relating to extraordinary items	514.399	246.671
Pagamentos relacionados c/ rubricas extraordinárias/Payments relating to extraordinary items	211.349	102.029
<b>Fluxo actividades operacionais (1)/Net cash flow from operating activities</b>	<b>17.956.625</b>	<b>20.655.915</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO/INVESTMENTS ACTIVITIES</b>		
Recebimentos provenientes de/Gains related to:		
Investimentos financeiros/Financial investments	818.656	1.269.441
Imobilizações corpóreas/Tangible fixed assets	264.268	361.241
Imobilizações incorpóreas/Intangible fixed assets	211.919	529.689
Juros e proveitos similares/Interests and similar incomes	464.036	53.490
Dividendos recebidos/Dividends paid		1.410
Outros/Others		7.173
Pagamentos respeitantes a/Payments relating to:		
Investimentos financeiros/Financial investments	3.658.315	3.175.793
Imobilizações corpóreas/Tangible fixed assets	10.947.642	17.180.152
Imobilizações incorpóreas/Intangible fixed assets	1.138.295	3.845.715
Outros/Others		65
<b>Fluxo das actividades investimento (2)/Net cash in investment activities</b>	<b>-13.985.373</b>	<b>-21.979.281</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO/FINANCING ACTIVITIES</b>		
Recebimentos provenientes de/Receipts derived from:		
Contratos de locação financeira celebrados/Lease contracts	3.612.989	2.355.629
Pagamento respeitantes a/Payments related to:		
Amortização de contratos locação financ./Leasing payments	1.035.144	1.074.716
Juros e custos similares/Interests and similar expenses	1.636.358	1.386.018
Dividendos pagos/Dividends payed	1.091.533	1.088.909
Aquisição de acções próprias/Own shares acquisitions	1.888.702	
Varição de empréstimos obtidos/Change in borrowings	-4.521.322	5.316.284
<b>Fluxo das actividades financiamento (3)/Net cash in financing activities</b>	<b>-6.560.070</b>	<b>4.122.270</b>
<b>Varição de caixa e seus equivalentes/Changes in cash and cash equivalents</b>		
Efeitos das diferenças de câmbio/Exchange rates differences effect	-240	-146
Caixa e seus equivalentes no início do período/Cash and cash equivalents at beginning of period	-3.165.852	-3.652.123
Efeitos de variação do perímetro/Effects from change of perimeter	-358.453	-2.312.487
Caixa e seus equivalentes no fim do período/Cash and cash equivalents at end of period	-6.113.363	-3.165.852
Varição de caixa e equivalentes de caixa/Change in cash and cash equivalents	-2.588.818	2.798.904





# ANEXO À DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS FLUXOS DE CAIXA

## NOTES TO THE CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENT

IBERSOL – S.G.P.S., S.A.

1 – Aquisição ou alienação de filiais e outras actividades empresariais		1 – Acquisition or sales of subsidiaries and other activities		
a) e b)		a) and b)		
Filial/Subsidiary	Aquisições/Acquisitions		Aliações/Disposals	
	Preço Price	Valor pago Amount Paid	Preço Price	Valor recebido Amount Received
Vidisco SL	4.359.150	4.359.150		
Inverpeninsular SL	60.101	60.101		
Pasta Caffé SLU	3.006	3.006		
Asurebi, SGPS, SA	3.113.946	2.610.817		
Gelcatarina – Gelataria Pastelaria Lda	5.256	5.256		
Restmon Portugal Lda	498.798	498.798		
Maestro – Serviços e Gestão Hoteleira, SA			7.925.263	0

c) Caixa e equivalentes existentes nas filiais adquiridas e alienadas		c) Cash and Cash equivalents held by subsidiaries acquired and sold	
		Euros	
Filial/Subsidiary	Caixa e equivalentes de caixa adquiridas Cash (Acquired)	Caixa e equivalentes de caixa alienadas Cash (Sold)	
	Vidisco SL	-554.076	
Inverpeninsular SL	9.561		
Pasta Caffé SLU	151.105		
Asurebi, SGPS, SA	-65		
Gelcatarina – Gelataria Pastelaria Lda	3.595		
Restmon Portugal Lda	43.003		
Maestro – Serviços e Gestão Hoteleira, SA			11.576

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

The aforementioned amounts increase the opening balance of the year and are identified in “effects of the variations of the period”

d) Quantias de outros activos e passivos adquiridos e alienados		d) Amounts of other Assets and Liabilities acquired and sold				
		Euros				
Rubrica/Item	Vidisco adquiridos /acquired	Inverpenins. adquiridos /acquired	Pasta Caffé adquiridos /acquired	Asurebi adquiridos /acquired	Gelcatarina adquiridos /acquired	Restmon adquiridos /acquired
Imobilizações/Fixed Assets	4.242.059		1.369.404	6.176.174	668.557	241.030
Existências/Stock	172.407		9.369			
Dividas a receber/Receivables	1.139.071	22.609	46.531	790.928	3.849	465.808
Dividas a pagar/Payables	5.249.127	7.764	186.970	6.721.985	663.557	806.291

		Euros	
Rubrica/Item	Maestro alienados/sold		
Imobilizações/Fixed Assets	7.785.477		
Existências/Stock	0		
Dividas a receber/Receivables	61.062		
Dividas a pagar/Payables	7.918		

2 – Discriminação dos componentes de caixa e seus equivalentes		2 – Details of cash and cash equivalents	
		Euros	
		2002	2001
Numerário/Cash		221.416	215.914
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis/Bank Deposits		-7.975.058	-3.382.172
Equivalentes a caixa/Cash Equivalents		1.640.279	406
<b>Caixa e seus equivalentes/Cash and Cash Equivalents</b>		<b>-6.113.363</b>	<b>-3.165.852</b>
Dividas e instituições de crédito/Debts to Banks		10.182.166	7.636.521
Disponibilidades constantes do balanço/Total Balance Sheet Cash		4.068.803	4.471.075

3 – Informações respeitantes a operações não monetárias		3 – Information related to non monetary operations	
Não aplicável		Not Applicable	
4 – Repartição dos fluxos de caixa por ramos de actividade e zonas geográficas		4 – Breakdown of cash flow by sectors and geographic zones	
Não aplicável		Not Applicable	
5 – Outras informações		5 – Other Information	
Não aplicável		Not Applicable	



# CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS E RELATÓRIO DE AUDITORIA

## STATUTORY AUDIT CERTIFICATION AND EXTERNAL AUDITORS' REPORT

### INTRODUÇÃO

1. Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório consolidado de gestão e nas demonstrações financeiras consolidadas anexas da Ibersol, S.G.P.S., SA, as quais compreendem o Balanço em 31 de Dezembro de 2002 (que evidencia um total de 107.369.133 euros, um total de interesses minoritários de 718.163 euros e um total de capital próprio de 36.235.156 euros, incluindo um resultado líquido de 8.115.869 euros), as Demonstrações consolidadas dos resultados, por naturezas e por funções, e a Demonstração consolidada dos fluxos de caixa do exercício findo naquela data, e os correspondentes Anexos.

### Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração da Empresa (i) a preparação do Relatório consolidado de gestão e de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos de caixa consolidados; (ii) que a informação financeira histórica seja preparada de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal e que seja completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários; (iii) a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados; (iv) a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados; e (v) a divulgação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a actividade do conjunto das empresas incluídas na consolidação, a sua posição financeira ou resultados.

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

### Âmbito

4. O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objectivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas não contêm distorções materialmente relevantes. Para tanto o referido exame incluiu: (i) a verificação 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.

### INTRODUCTION

1. In terms of applicable legislation we submit herewith the Statutory Audit Certification and Auditors Report on the accompanying financial information Directors Group Report and Financial Statements of Ibersol, SGPS, SA, comprising the Balance Sheet at December 31<sup>st</sup> 2002 (which reflects a balance sheet total of € 107.369.133, a total of minority Interests of € 718.163 and a total of Shareholder's Funds of € 36.235.156 including a net profit of € 8.115.869), the Consolidated Income Statement by nature and functions and the Cash Flow Statement for the year then ended, and the respective Notes thereto.

### Responsibilities

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

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

### Scope

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

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

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

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.

#### **Reserva**

7. As Diferenças de Consolidação geradas na aquisição de uma filial em 1995, no valor bruto de 10.273.840 euros, foram totalmente amortizadas no ano de aquisição, por contrapartida de Resultados Transitados. Considerando que a empresa adquirida era titular de um contrato de franquia pelo período de 8 anos, é nossa opinião que o valor referido deveria ser amortizado no mesmo período de 8 anos. Por este facto, os Capitais Próprios e o Imobilizado Incorpóreo encontram-se subvalorizados em 427.345 euros, considerando o valor de 1.284.230 euros, relativo à amortização que seria efectuada neste exercício.

#### **Opinião**

8. Em nossa opinião, excepto quanto aos efeitos da situação referida no parágrafo nº 7 acima, as referidas demonstrações financeiras consolidadas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada de Ibersol, S.G.P.S., SA em 31 de Dezembro de 2002, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos consolidados de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal e a informação nelas constante é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

Porto, 28 de Março de 2003

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

Representada por/Represented by:

Hermínio António Paulos Afonso

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

inscrita na Lista dos Revisores Oficiais de Contas sob o nº 25

inscrita na Comissão de Valores Mobiliários sob o nº 219

correspondente da PricewaterhouseCoopers

Rua Oliveira Monteiro, 168

4050-438 Porto

#### **Qualification**

7. The consolidation difference generated on the acquisition of a subsidiary in 1995, gross value of € 10.273.840, was written off in full against Retained Earnings in the year of acquisition. In view of the fact that the company acquired was a party to a franchise contract for a period of 8 years, in our opinion the amount referred to should have been written off over the same period of 8 years. For this reason, Shareholders' Equity and Intangible Fixed Assets are understated by € 427.345 taking into account the amount of € 1.284.230 relating to the write-off which would have been made this year.

#### **Opinion**

8. In our opinion, except for the effects of the matter referred to in paragraph 7 above, the consolidated financial information appearing in the above-mentioned documents present in all material aspects a true and fair view of the financial position of Ibersol SGPS, SA at December 31<sup>st</sup> 2002, as well as the consolidated results of their operations and their cash flows in the year ended, in accordance with generally accepted accounting principles and satisfy the principles in Portugal of sufficiency, accuracy, objectivity and current content required by the Securities Market Code.

Porto, March 28<sup>th</sup> 2003



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 2002.

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

3. Como consequência do trabalho de revisão legal efectuado, emitimos a respectiva Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a Informação Financeira Consolidada, em anexo, bem como o Relatório sobre a Fiscalização endereçado ao Conselho de Administração nos termos do artº 451º do Código das Sociedades Comerciais.

4. No âmbito das nossas funções verificámos que:

- i) o Balanço Consolidado, as Demonstrações Consolidadas dos Resultados por naturezas e por funções, a Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa e os correspondentes Anexos permitem uma adequada compreensão da situação financeira da empresa e das suas filiais e dos seus resultados;
- ii) as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados são adequados;
- iii) o Relatório Consolidado de Gestão é suficientemente esclarecedor da evolução dos negócios e da situação da sociedade e do conjunto das filiais incluídas na consolidação evidenciando os aspectos mais significativos.

5. Nestes termos, tendo em consideração as informações recebidas do Conselho de Administração e Serviços e as conclusões constantes da Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a Informação Financeira Consolidada, somos do parecer que:

- i) seja aprovado o Relatório Consolidado de Gestão;
- ii) sejam aprovadas as Demonstrações Financeiras Consolidadas.

Porto, 28 de Março de 2003

### **O FISCAL ÚNICO/SOLE SUPERVISOR**

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

Representada por/Represented by:

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C.

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

inscrita na Lista dos Revisores Oficiais de Contas sob o nº 25

inscrita na Comissão de Valores Mobiliários sob o nº 219

correspondente da PricewaterhouseCoopers

Rua Oliveira Monteiro, 168

4050-438 Porto

To the Shareholders,

1. Pursuant to the law and our mandate, we submit herewith for your review the report and supervisory work performed and we issue our opinion on the Directors Group Report and Consolidated Financial Statements presented by the Board of Directors of Ibersol, SGPS, SA, in respect of the year ended on December 31<sup>st</sup> 2002.

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

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

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

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

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

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

Porto, March 28<sup>th</sup> 2003

---

**IBERSOL, SGPS, SA**

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

Tel.: (351) 22 608 97 00

Fax: (351) 22 608 97 57

[www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt)

Capital Social: 20 000 000 Euros

Matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto  
sob o nº 51 117

Pessoa Colectiva nº 501 669 447

Sociedade Aberta





**IBERSOL, SGPS, SA**

---

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