



**IBERSOL – SGPS, SA**

**Sociedade Aberta**

Sede: Edifício Península, Praça do Bom Sucesso, n.º 105 a 159 – 9.º andar, 4150 – 146  
Porto

Capital Social : 20.000.000 €

Matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o número único de  
matrícula e de identificação fiscal 501669477

## **RELATÓRIO E CONTAS CONSOLIDADAS 2011**

( Proposta correspondente ao ponto 2 da Assembleia Geral )

- **RELATÓRIO DE GESTÃO**
- **RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE**
- **DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E ANEXOS**

## **RELATÓRIO GESTÃO**

1. Texto de abertura
2. Principais indicadores
3. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração
4. O Grupo Ibersol
  - 4.1. Estrutura de participações
  - 4.2. Perfil estratégico do Grupo
  - 4.3. Órgãos Sociais
5. Principais acontecimentos em 2011
6. A actividade do exercício
  - 6.1. Portugal
    - 6.1.1. Restaurantes e Delivery
    - 6.1.2. Counters
    - 6.1.3. Travel
    - 6.1.4. Quiosques de café
    - 6.1.5. Catering
    - 6.1.6. Concessões
  - 6.2. Espanha
    - 6.2.1. Counters
    - 6.2.2. Delivery
7. Análise financeira consolidada
8. Ações próprias
9. Actividade do Membro Não Executivo do Conselho de Administração
10. Perspectivas para 2012
11. Distribuição de Resultados
12. Factos Subsequentes e Declaração de Conformidade
13. Agradecimentos

## **1.Texto de Abertura**

*"A adversidade desperta em nós capacidades que, em circunstâncias favoráveis, teriam ficado adormecidas." (Horácio)*

2011 ficará na História como o ano em que Portugal voltou a recorrer à ajuda externa, com a assumpção de um conjunto de compromissos que visam garantir uma significativa redução do défice orçamental, através do controlo da despesa mas sobretudo de um considerável aumento das receitas fiscais. Como corolário foi implementado um novo programa de austeridade, mais intenso, de que resultou uma drástica redução da procura interna, e especialmente do consumo, a partir do segundo semestre. O agravamento da austeridade continuou a influenciar o processo de decisão dos consumidores que passaram a optar por bens de preço mais acessível e a reduzir as quantidades adquiridas, alterando hábitos e ritmos de consumo, colocando assim ao Grupo Ibersol um desafio acrescido, que se traduziu na necessidade de compatibilizar os efeitos inerentes aos elevados níveis concorrenciais no mercado com a necessidade de adequar as propostas de valor a novos paradigmas de consumo. O comportamento e os referenciais dos consumidores estão a mudar rapidamente, pelo que o Grupo Ibersol tem vindo a preparar-se por forma a antecipar os impactos destas mudanças, quer ao nível dos sistemas de informação, quer na dinamização de projectos estruturantes, na forma de interacção com os consumidores, de que destacamos o pricing, e o seu ajustamento às novas segmentações de clientes e ofertas por conceito.

Para o Grupo Ibersol o futuro é construído no presente, pelo que importa reforçar, mesmo nas adversidades, as capacidades que têm vindo a ser construídas ao longo dos últimos anos.

Por isso, procurou manter os níveis de inovação, continuou o processo de reestruturação do seu portfólio e o acompanhamento rigoroso das suas operações, por forma a garantir uma rentabilidade responsável, sem prejudicar uma sustentabilidade activa.

Neste cenário de incertezas que afecta toda a Europa, o Grupo procurou consolidar a sua estratégia de internacionalização, que visa o alargamento da sua actividade da península ibérica a países de língua portuguesa e espanhola, penetrando em áreas geográficas que permitirão abrir novas linhas de crescimento futuro. Continuou, por isso, a percorrer as etapas necessárias à sua implantação em Angola, onde deverá começar a operar muito em breve, logo que concluídos os últimos trâmites.

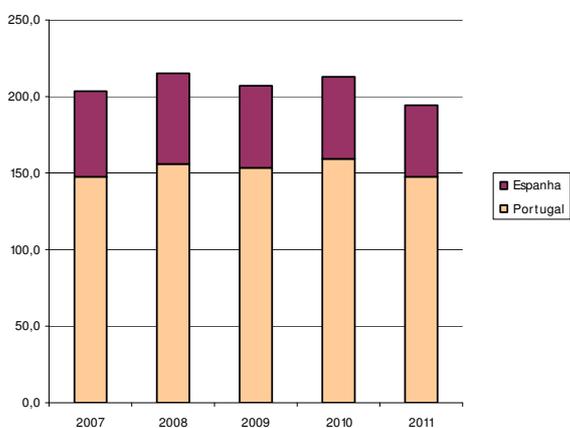
## 2. Principais Indicadores

### INDICADORES ECONÓMICOS 2011

	Volume negócios	Resultados operacionais	Resultados antes impostos	Resultados líquidos
Mn Euros	194,5	10,4	9,2	6,5
Var %	-8,5%	-51,0%	-53,6%	-56,3%

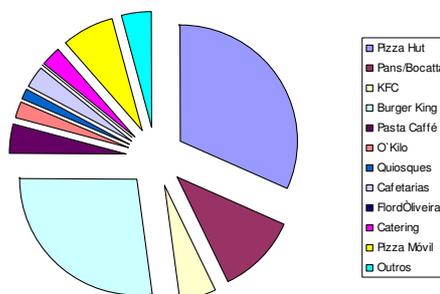
### Volume de Negócios e Número de Unidades

Volume negócios (mn €)

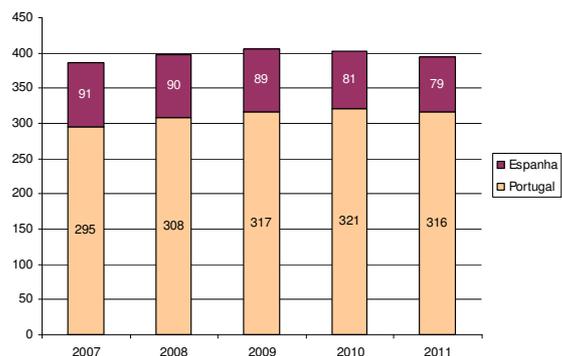


Mn €	2011	2010	Var. %
Portugal	147	159	-7%
Espanha	47	54	-12%

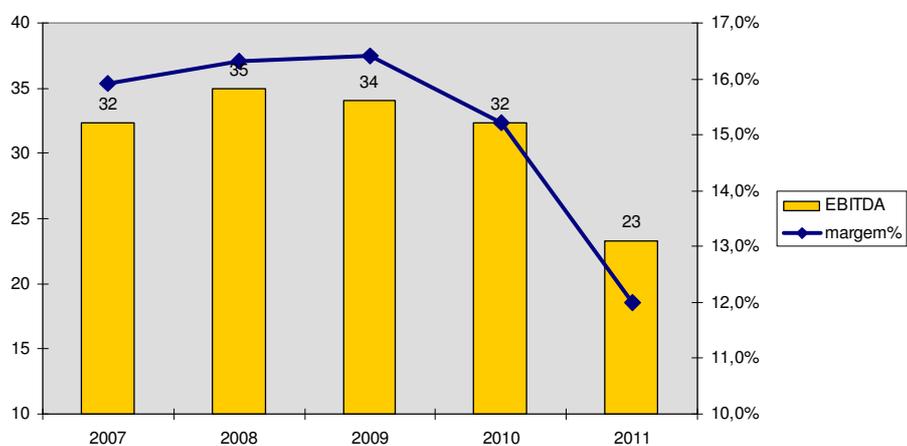
Repartição das vendas por marca



Nº Unidades



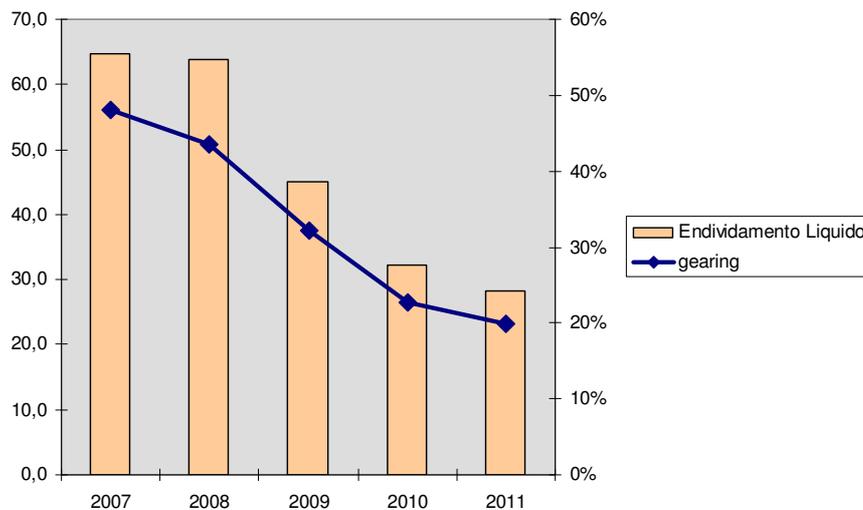
EBITDA (mn€)



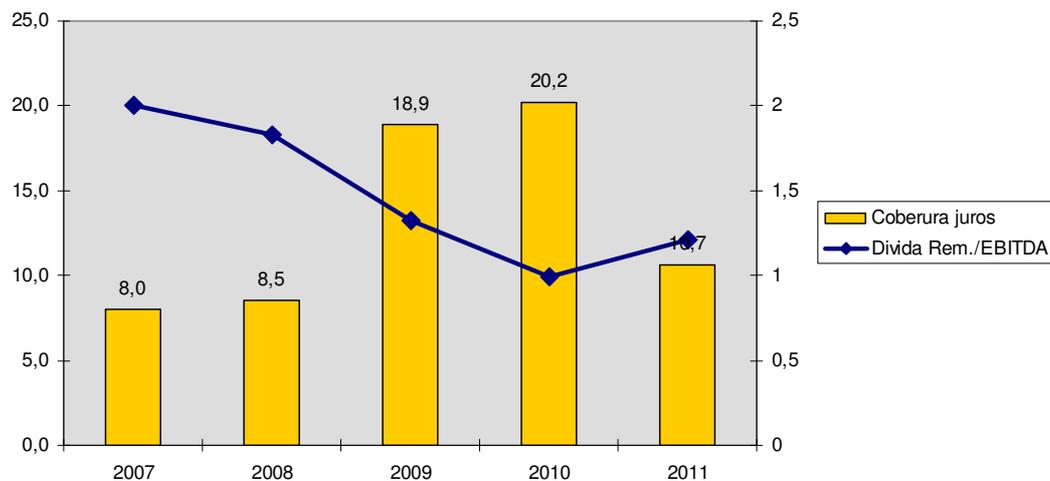
INDICADORES FINANCEIROS 2011

	Activo líquido	Endividamento líquido	Capital próprio
Mn Euros	232	32,2	105,5
Var %	4,5%	-28,5%	14,8%

### Endividamento Líquido



### Rácios Financeiros: cobertura de juros e Dívida Líquida/EBITDA



### **3. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração**

O Grupo Ibersol atravessou o ano de 2011 de forma firme e determinada, atento aos efeitos inerentes ao período de austeridade em que o país mergulhou.

A crise e o programa de resgate a Portugal vieram alterar o perfil e o comportamento dos consumidores de forma tão acentuada que estamos convictos que permanecerá nos próximos anos.

As famílias frequentam e despendem menos nas suas deslocações aos restaurantes, mas não reduziram os seus níveis de exigência pelo que nada pode afectar a qualidade, o conforto e a satisfação que devem ser sempre asseguradas aos consumidores.

Esta linha de orientação que visa garantir a "experiência" em contexto de mudança afectou a performance do Grupo, apesar dos ajustamentos efectuados na estrutura de custos.

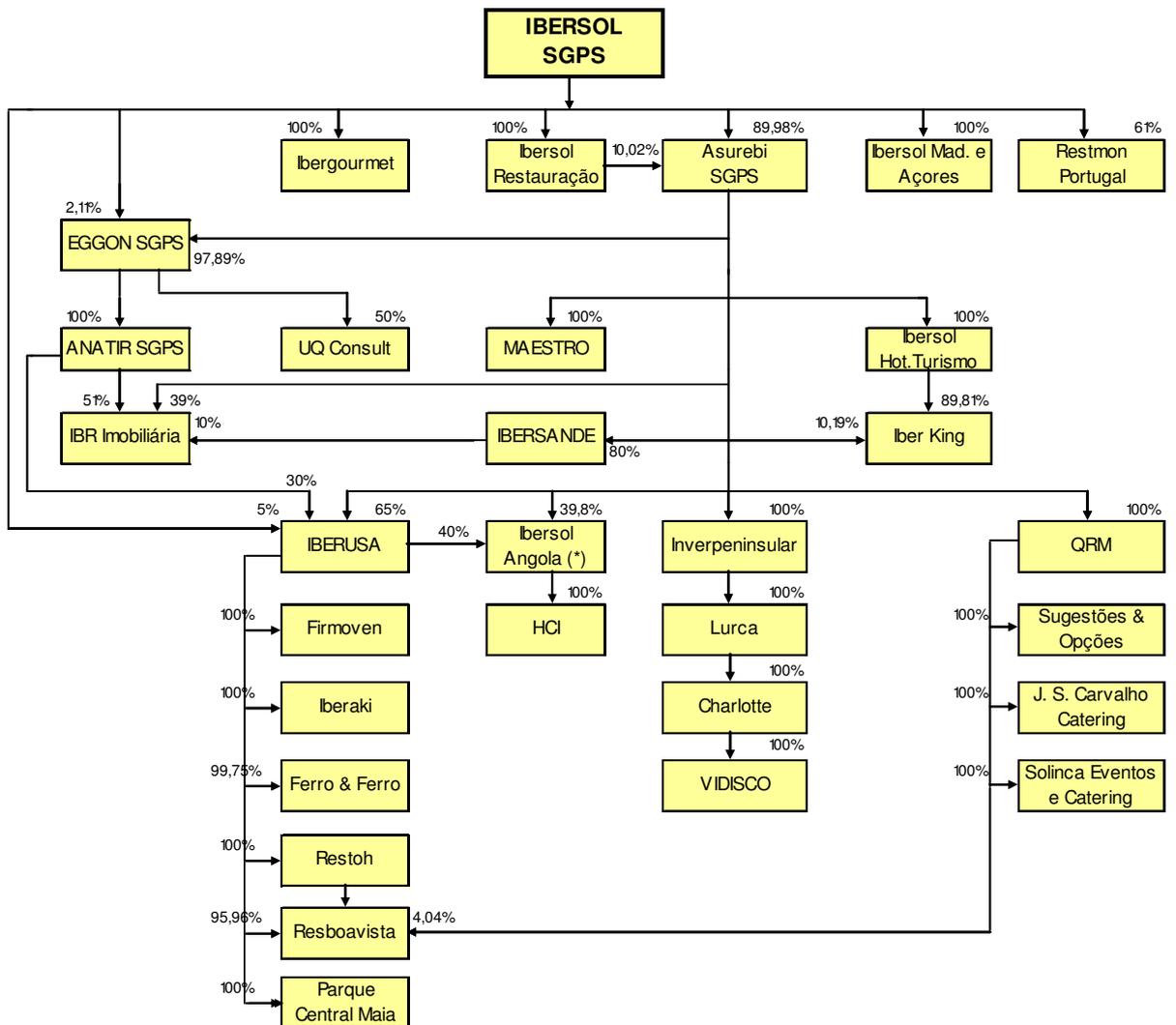
Estando em relação directa com o consumidor fomos afectados imediatamente por alterações ao seu comportamento, sem que tivéssemos a possibilidade de repercutir nos nossos parceiros os efeitos de todas estas alterações. Todavia iniciamos esse processo que tardará algum tempo a frutificar.

O Futuro vai depender muito do que formos fazendo hoje, pelo que este período de sacrifício será compensado em anos vindouros.

## 4. O Grupo Ibersol

### 4.1 Estrutura de participações

#### PARTICIPAÇÕES EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011



(\*) Restantes accionistas: ANATIR SGPS (10%), EGGON SGPS (10%) e IBERSOL SGPS (0,2%)

## **4.2 Os eixos estratégicos do Grupo**

### **EXISTIR PARA PROMOVER BOAS EXPERIÊNCIAS E QUALIDADE DE VIDA**

Num cenário de grandes alterações no comportamento dos consumidores, a valorização das boas experiências e a qualidade de vida são preocupações constantes para o Grupo Ibersol.

Por isso, o Grupo garante uma oferta diversificada que possibilita aos consumidores experiências variadas, em qualidade e sabor.

Do pequeno-almoço ao almoço, do lanche ao jantar, durante a semana ou fim de semana, numa paragem a meio de uma viagem de automóvel, antes da partida de um comboio, ou de um voo pela noite dentro, grande parte da vida das pessoas é feita fora de casa e o Grupo Ibersol procura proporcionar momentos aprazíveis aliados a uma alimentação equilibrada, cuidada e adequada, ao estilo de vida dos portugueses.

No actual contexto adverso e de esforço de adaptação dos consumidores, emergem novas atitudes e comportamentos de consumo, que passarão a fazer parte do novo consumidor e revelam novas tendências a acompanhar.

Este momento de mudança tem sido crucial para o reforço da estratégia do Grupo: prosseguir uma política exigente no que respeita a aspectos funcionais como o Produto e a Segurança Alimentar, a base firme da oferta das suas Marcas, abrindo caminhos seguros para novas apostas sempre dinâmicas e inovadoras.

### **FOCAR AS ENERGIAS NA RELAÇÃO COM O CLIENTE**

Num momento em que os consumidores viram reduzido o rendimento disponível, o consumo fora de casa representa um especial valor percebido, quer pela proposta de valor quer pela experiência proporcionada.

Por isso, desde a organização das suas unidades aos sistemas de informação, foi desenvolvida uma abordagem sistémica, que garante uma estratégia de identificação de grandes clusters de consumidores, de acordo com as diferentes envolventes e comportamentos.

Neste contexto, o Grupo está a levar a cabo uma política activa de *Value-Based Pricing*, que se traduz numa adequação dos preços da oferta aos benefícios proporcionados, respeitando a heterogeneidade dos Consumidores e dos mercados.

Na origem de todo este processo está a matriz “Pensar Cliente” que significa para o Grupo Ibersol a concretização do seu projecto “Agir Cliente”. Para isso o Grupo procura, todos os dias, viver a experiência do relacionamento com os seus Clientes e acompanhar as tendências e as necessidades do consumidor, recorrendo aos meios mais adequados que lhe permitem obter um conhecimento aprofundado da realidade envolvente.

## **UMA REDE SOCIAL DE VALOR ACRESCENTADO AO CONSUMIDOR**

Viver a experiência do relacionamento com os seus Clientes é um desafio que a Ibersol coloca todos os dias aos seus colaboradores, como matriz de uma rede social.

O Grupo Ibersol emprega mais de 5.000 pessoas na Península Ibérica: uma rede de relações emocionais e de confiança que estabelece entre os colaboradores e com o cliente a cada minuto do trabalho.

Criar continuamente condições para que a equipa Ibersol seja portadora dessa relação de valor acrescentado com o Cliente - ligando-se, comunicando de forma relevante, com atenção e dedicação - é um princípio que o Grupo pretende ver integrado no seu DNA.

Para tal, capacitou as suas equipas, e especialmente os Gestores de Unidade - um Elo forte desta cadeia de relações humanas - na responsabilização pela interacção com o Cliente.

Serão estes Gestores a linha da frente da identificação das mudanças de perfil de consumo, os que irão “ler” as expectativas e as realidades em mudança e as transmitirão para serem incorporadas em novas propostas de valor.

Descentralizámos também as valências relacionadas com a Certificação de Qualidade e neste âmbito, consolidamos, nos Gestores, competências no conhecimento e verificação das normas de qualidade que pautam o nosso comportamento.

## **PROCESSOS ROBUSTOS DE GESTÃO E PLANEAMENTO LOGÍSTICO**

O Grupo Ibersol organizou uma cadeia de abastecimento que garante a qualidade dos produtos que comercializa desde o fornecimento até à venda, passando pela logística.

É um corpo único, homogéneo, que se agiliza todos os dias através de uma política activa de qualidade e certificação.

A centralização da cadeia de abastecimento que suporta a operação em Portugal e Espanha será alargada à operação em Angola, possibilitando ganhos de eficiência e produtividade, quer no processo propriamente dito, quer na relação com os parceiros de negócio.

A preocupação de não comprometer a qualidade em função do preço, é uma directriz que não comporta excepções. Por isso, através da melhoria contínua nos processos de gestão, de recursos e bens, pretendemos manter relações duradouras e consistentes com os parceiros fornecedores.

Num cenário de particular dificuldade para os Agentes económicos, em particular para os fornecedores nacionais, o Grupo Ibersol levou a cabo uma política activa de acompanhamento, promovendo o desenvolvimento das suas competências, com especial incidência nos que asseguram o aprovisionamento de produtos específicos *taylor made* para a operação de algumas marcas.

Em conjunto, procuramos conseguir melhorias de eficiência, com níveis mais elevados de rigor, exigência e competitividade, assumindo um papel activo no desenvolvimento das políticas e práticas dos parceiros e fornecedores, especialmente dos de menor dimensão, abrindo-lhes a possibilidade de expansão aos mercados em que operamos.

### **A QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR**

O Grupo Ibersol prossegue uma estratégia de excelência na qualidade e segurança alimentar e ambiental comprovada pela certificação de toda a sua operação - os seus restaurantes e serviços - pela norma ISO 22000, o padrão internacional em segurança alimentar atribuída pela APCER.

As práticas do Grupo Ibersol excedem em muito os standards do mercado, por força do desenvolvimento activo de programas no âmbito da segurança alimentar e nutrição, nomeadamente a adopção dos mais elevados padrões no âmbito das práticas de frituras, a monitorização dos níveis de sódio ou a introdução de propostas nutricionais para grupos específicos como as crianças, os seniores ou os vegetarianos.

No âmbito do Programa Viva Bem, um modelo de informação para a saúde desenvolvido exclusivamente pelo Grupo, foram dados passos muito concretos e contínuos nas acções que materializam a sua missão.

Assim, desde a total adequação dos menus infantis das marcas integrantes deste Programa e a comunicação associada aos mesmo, passando pelo apoio a iniciativas de desporto juvenil e escolar como a Taça da Alimentação, o Programa Viva Bem é uma realidade diária nas práticas de formação para a Saúde dos Consumidores.

Do Dia da Mãe ao Regresso às Aulas, no próprio website [www.vivabem.pt](http://www.vivabem.pt), mas especialmente em acções tão enriquecedoras como as Cozinhas Abertas para as Escolas, este Programa presta apoio activo em questões de nutrição, saúde, actividade física e bem estar.

## **A ESCOLA IBERSOL, UMA ESCOLA PARA A VIDA**

O negócio na Ibersol assenta em pessoas e por isso a sua qualificação é fundamental para o seu sucesso.

Para além da formação destinada a melhorar a eficiência das nossas operações, o Grupo procura alargar o horizonte dos seus colaboradores incentivando-os a participar activamente num Programa de Construção de Carreira e noutros que lhes permitam aceder a qualificações específicas.

A construção da carreira é encarada como um processo de desenvolvimento e apoio das vocações em ambiente de trabalho, que permite que os nossos colaboradores se desenvolvam através das oportunidades de progressão e possam desempenhar várias funções na organização.

Esta implementação em ambiente de trabalho envolve uma síntese e compromisso entre factores individuais organizacionais e garante a objectividade da evolução.

A todo este processo, que abrange ainda o programa de qualificação dos Quadros, o Grupo denominou de Escola Ibersol que promove a qualificação académica de competências, nomeadamente:

- Desenvolvendo nos participantes competências susceptíveis de lhes permitirem implementar estratégias e acções de forma a responderem às necessidades de desenvolvimento do Grupo Ibersol.
- Promovendo o desenvolvimento de carreira dentro do Grupo.
- Aumentando a qualificação académica dos participantes no programa.

## **UMA POLÍTICA ACTIVA DE GESTÃO DE RECURSOS E RESPEITO PELO AMBIENTE**

O controlo dos custos também é um processo de reinvenção e mudança.

É preciso repensar as equipas, as energias, os consumíveis, os produtos, os desperdícios e sobretudo, interiorizar uma forte preocupação na mudança de processos e reinvenção de como fazer. Essa realidade tem levado o Grupo a redefinir o perfil do colaborador, optimizando a gestão do tempo, dos processos e dos recursos.

Por isso, o Grupo Ibersol continuou a consolidar políticas de boas práticas na gestão dos recursos, nomeadamente na área dos consumos de energia, com resultados muito expressivos.

Esta política tem efeitos colaterais positivos, pois a sensibilização para a adopção de medidas de utilização racional de electricidade conduz a que as mesmas sejam alargadas a outros tipos de consumos.

Como expoente máximo desta realidade sustentável está o Programa de Reciclagem de Óleos Alimentares usados, em conjugação com a indústria do Biodiesel.

### **4.3 Orgãos Sociais**

#### **Conselho de Administração:**

Presidente - Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa;

Vice - Presidente – Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira;

Vogal – Dr. Juan Carlos Vázquez-Dodero;

#### **Comissão Executiva:**

Presidente - Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa;

Vice - Presidente – Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira;

#### **Conselho Fiscal:**

Presidente – Dr.<sup>a</sup> Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira;

Vice-Presidente – Dr. Joaquim Alexandre de Oliveira e Silva;

Vogal Efectivo – Dr. António Maria de Borda Cardoso;

Vogal Suplente – Dr. Eduardo Moutinho dos Santos;

#### **Sociedade de Revisores Oficiais de Contas:**

Pricewaterhousecoopers & Associados – SROC, LDA.:

Representada por Dr. Hermínio António Paulos Afonso ( ROC)

#### **Membros da Mesa da Assembleia Geral:**

Presidente: Dr.<sup>a</sup> Alice de Assunção Castanho Amado

Vice-Presidente : Dr.<sup>a</sup> Anabela Nogueira de Matos

Secretária: Dr.<sup>a</sup> Maria Helena Moreira Araújo

#### **Secretário da Sociedade:**

Secretário Efectivo - Dr. José Carlos Vasconcelos Novais de Queirós

Secretária Suplente – Dr.<sup>a</sup> Maria Helena Moreira de Araújo

## **5. Principais acontecimentos em 2011**

### **Projecto Agir Cliente e o *Value-Based Pricing*.**

No âmbito do Projecto Agir Cliente levamos a cabo uma política activa de *Value-Based Pricing* que consiste na adequação da oferta e preços aos benefícios proporcionados aos consumidores.

Este projeto corporiza uma preocupação crescente do Grupo em compreender os comportamentos de diferentes tipologias de processos de decisão e assim otimizar a sua proposta de valor.

### **Inovação no Multiconceito, os novos Conceitos Spoon e Clocks.**

Continuamos a adequar os Conceitos aos segmentos em que operamos e desta realidade nasceram projectos inovadores como o Spoon e Clocks, ambos nos Aeroportos Portugueses, que espelham a preocupação de qualidade que o Grupo coloca em tudo o que faz.

### **A implantação em Angola**

Em breve, perto do Aeroporto, em Luanda, abrirá o primeiro restaurante KFC operado pelo Grupo. É um primeiro passo de um plano de expansão numa economia em forte crescimento. A nossa aposta em Angola é muito centrada na oportunidade de oferecer uma gama diferenciada a consumidores que desejam satisfazer de forma inovadora as suas necessidades.

## **Enquadramento Económico**

### **Situação a nível mundial**

Apesar do regresso da turbulência aos mercados financeiros internacionais, no ano de 2011 o PIB mundial cresceu cerca de 4% (4,6% em 2010), tendo as principais economias desenvolvidas e as dos mercados emergentes apresentado um desempenho bastante positivo, com excepção da contracção verificada no Japão, fortemente fustigado em termos materiais e humanos pelo sismo de Março e pela catástrofe na central de Fukushima.

A crise na Zona Euro esteve no centro das atenções, tendo gerado uma desconfiança generalizada nos agentes económicos, provocada pela ausência de decisões políticas na tomada de medidas que resolvessem e impedissem o alastrar da crise da dívida soberana.

A redução da concessão de crédito e as medidas postas em prática para atingir as metas de consolidação orçamental contribuíram fortemente para o progressivo arrefecimento da economia e conseqüente aumento do desemprego, tendência que se deverá manter nos próximos anos.

Para 2012, os principais organismos internacionais antecipam um cenário de desaceleração do crescimento do PIB mundial para cerca de 3%, devendo as maiores economias emergentes continuar a crescer a um ritmo sustentado, mas mais moderado do que no passado recente, compensando, em parte, a menor performance das economias desenvolvidas.

### **Situação em Portugal**

Conforme assinalado pelo Banco de Portugal, o ano fica marcado pelo pedido de assistência financeira solicitado pelo Estado português junto da União Europeia e do Fundo Monetário Internacional, que deu lugar à formalização de um Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), em que o Governo português se comprometeu a adoptar medidas de carácter estrutural e de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos acumulados ao longo dos últimos anos, que se traduziram em crescentes necessidades de financiamento externo.

Este pedido surgiu em Abril, num cenário de forte tensão nos mercados financeiros internacionais, em que o sector público e o sistema financeiro perderam o acesso ao crédito em condições de normalidade, colocando em causa a solvabilidade da dívida externa.

O programa de ajustamento assinado com os credores internacionais teve um inevitável efeito contracionista, agravado pela derrapagem do défice das contas públicas no primeiro semestre de 2011 (8,3% do PIB), o que obrigou à tomada de medidas suplementares para atingir o objectivo de 5,9% fixado para o conjunto do ano.

Os últimos dados publicados pelo INE apontam para um recuo da economia de 1,5% em 2011, ligeiramente menor do que o valor de 1,6% antecipado pelo Banco de Portugal.

A evolução do PIB ao longo do ano de 2011 traduz uma queda generalizada da procura interna (-5,2%), parcialmente compensada pelo crescimento significativo das exportações (7,3%) e uma redução substancial da Formação Bruta de Capital Fixo (- 11,2%).

As perdas intensificaram-se no último trimestre do ano, como consequência da deterioração da procura externa dirigida à economia portuguesa, que enfraqueceu as exportações, da restrição da concessão de crédito à economia, provocada pelo processo de desalavancagem do sector bancário, e do aumento de impostos directos e indirectos que amputaram o rendimento disponível das famílias.

O desemprego manteve-se elevado (12,5%), enquanto que a subida do IVA de alguns preços administrados e a escalada em alta dos preços do petróleo alimentaram a inflação (3,6%).

As medidas de consolidação orçamental no âmbito do Orçamento de Estado e o esperado abrandamento do crescimento económico mundial condicionam fortemente a evolução da economia portuguesa no ano de 2012, estimando-se uma redução do PIB na ordem de 3,1%, do que resultará a maior recessão desde 1975.

As condicionantes de origem interna implicarão uma contracção sem precedentes do consumo privado (- 6,0%), por efeito conjugado da redução abrupta do rendimento disponível dos funcionários públicos, dos empregados do sector empresarial do estado e dos pensionistas, do congelamento salarial, do aumento do IRS através da redução das deduções à colecta e aumento dos impostos indirectos, nomeadamente o reenquadramento de muitos produtos e serviços em sede de IVA, que passam das taxas reduzida e intermédia para a taxa máxima.

Em sentido contrário, estima-se que as exportações continuem a crescer a uma taxa próxima de 4%, mantendo-se como a única componente positiva da procura agregada e principal motor da economia.

A inflação continuará em níveis elevados (3,2%) e a taxa de desemprego deverá aumentar para cerca de 13,5%.

Como bem refere o Banco de Portugal, a intensificação em 2012 do processo de correcção dos desequilíbrios macroeconómicos, não pode ser dissociada da implementação das reformas estruturais há muito diagnosticadas, condição essencial à construção de um paradigma económico que promova o crescimento, de forma sustentável, no médio e longo prazos. É este o desafio que se coloca à economia portuguesa.

### **Situação em Espanha**

Dados recentes publicados pela OCDE sugerem uma ligeira queda do PIB no último trimestre do 2011 (colocando a taxa de crescimento anual em 0,7%), por efeito do abrandamento do comércio internacional e da incidência da crise da dívida da zona euro sobre a confiança e as condições de financiamento internas.

O défice público fixou-se em 8% do PIB, dois pontos percentuais acima da meta traçada.

Apesar da derrapagem verificada, o Governo mantém para 2012 o objectivo do défice público em 4,4% do PIB, adoptando medidas restritivas adicionais ao nível dos impostos sobre o rendimento das pessoas singulares e sobre o património, para além da contenção na admissão de funcionários públicos.

Num cenário macroeconómico interno e externo muito desfavorável, estima-se um crescimento modesto da economia (0,2%), por efeito das medidas de consolidação orçamental sobre a procura interna e da redução para 3,5% do crescimento das exportações (9,5% em 2011), reflectindo o arrefecimento das economias dos principais parceiros comerciais (França, Alemanha, Itália e Portugal).

A taxa de desemprego deverá continuar a aumentar para cerca de 23% (21,1% em 2011).

### **Situação em Angola**

Em 2009 o Estado angolano assinou com o Fundo Monetário Internacional (FMI) o Acordo Stand-By (SBA), com a duração de 27 meses, que previa um financiamento de cerca de USD 1,4 mil milhões, dos quais já foram desembolsados USD 1,2 mil milhões, e um programa ambicioso de reformas económicas.

Na sequência da última avaliação efectuada em Luanda ao Acordo SBA, o FMI considerou que a economia angolana continua a recuperar da crise orçamental e da balança de pagamentos ocorridas em 2009, estimando-se que o PIB tenha crescido cerca de 3,4% em 2011, em virtude da forte expansão do sector não petrolífero, tendo a inflação recuado para 11,4% no final do ano.

As perspectivas macroeconómicas para 2012 são favoráveis prevendo-se que a exploração de novos campos de petróleo eleve a produção para mais de 1,8 milhões de barris por dia. A aplicação dos planos orçamentais do Governo deve permitir um decréscimo significativo do défice não petrolífero e ajudar a baixar a inflação para um dígito.

Dadas as excepcionais incertezas que continuam a pairar sobre a conjuntura mundial, as autoridades angolanas estão empenhadas em aumentar ainda mais as reservas externas para reforçar a protecção contra a volatilidade da receita do petróleo.

### **Nota Final**

Os riscos de deterioração da situação da dívida soberana na Zona Euro continuam bem vivos. O arrastamento da situação, por ausência dos necessários mecanismos institucionais dentro da União, tem condicionado negativamente a confiança dos mercados, contribuindo para travar o crescimento económico e fazendo aumentar o desemprego para níveis socialmente inaceitáveis.

É a própria existência da Zona Euro que tem vindo a ser posta em causa. É por isso necessário que 2012 seja o ano da resolução definitiva das contradições e das hesitações que têm paralisado a União Monetária.

## **6. Actividade do Exercício**

### **6.1 Portugal**

#### **6.1.1 Restaurantes e Delivery**

##### **Pizza Hut**

A Pizza Hut concluiu o exercício com um volume de vendas de 60,4 milhões de euros, representando um decréscimo de 6,5% em relação ao ano anterior.

Continuando a sua política de investimentos na reformulação do parque de lojas, procedeu à remodelação da imagem das unidades do Gaiashopping, ViaCatarina, Bom Sucesso, Maiashopping, Algarveshopping e Sintra CP.

Continuou os investimentos na expansão, tendo aberto duas unidades nos novos centros comerciais Fórum Sintra e Aqua Portimão e encerrou as unidades da 2ª Circular, em Lisboa, e Exponor, em Matosinhos, terminando o exercício com 99 unidades.

Durante o ano, prosseguindo com o posicionamento “Fun and Friendly”, a Pizza Hut foi pioneira na Europa no lançamento da nova especialidade, Crown Pizza, tendo desenvolvido localmente toda a campanha de lançamento para TV e Internet, tendo posteriormente alienado os respectivos direitos para vários países da Europa: Polónia, Chipre, Roménia e Luxemburgo.

Para além das duas vagas de TV da Crown Pizza, destaca-se ainda a presença da campanha do Pizza Festival, em Rádio e Internet, e da campanha Hut Júnior, em TV, ambas apoiadas com forte dinamização da página no Facebook.

Reforçando o seu programa de inovação, destacam-se o lançamento da nova ementa de restaurante com alargamento da oferta nas Saladas, Pastas e Calzones e o sucesso da nova especialidade para sobremesa Cookie Delight, e das Pizzas Tuscani – finas e estaladiças, ao verdadeiro estilo italiano.

Tendo em conta o seu posicionamento de restaurante para as famílias, a Pizza Hut lançou a primeira ementa infantil na qual as crianças escolhem integralmente as suas opções e encontram concursos didácticos com a colaboração dos nossos parceiros Kidzania, Jardim Zoológico e Sea Life.

Para fazer frente ao difícil enquadramento económico, a Pizza Hut lançou nos seus restaurantes, em Setembro e Outubro, o programa Hut Júnior, em que foi oferecida a refeição às crianças que acompanhavam os pais. Em Dezembro, introduziu ainda a Pizza de Natal, com 50% de desconto na escolha dos três tipos de especialidade e no serviço de entrega ao domicílio, durante o Verão, o Menu Família.

Sempre presente junto do target mais jovem, a Pizza Hut marcou presença com a sua unidade móvel na Queima das Fitas do Porto e nos Festivais de Verão Optimus Alive, Marés Vivas e Paredes de Coura, e ainda no evento Sapo Cods Bits.

Ainda em 2011, foi reforçado o segmento de entrega ao domicílio na sua plataforma on-line, que alcançou 16% das encomendas, e procedeu também ao lançamento das especialidades Cheesy Lava e P'Zone.

No segmento de counter, concretizou o reposicionamento da proposta de valor, com o lançamento, em Abril, da nova imagem do ponto de venda, e com as aberturas das unidades do Fórum Sintra e do Aqua Portimão, simultaneamente.

Na área dos processos internos, é de registar a certificação na norma ISO 22000, das unidades da Foz, Norteshopping, Matosinhos, Antas DV e Colombo onde demonstramos o cuidado e exigência que a Marca coloca para garantir a segurança alimentar dos seus consumidores.

De acordo com o Estudo Mercado Restauração 2011, a Pizza Hut registou no exercício o reconhecimento por 98% da população portuguesa, sendo líder em Portugal no ranking de páginas portuguesas na área da restauração do Facebook.

### **Pasta Caffé**

O ano 2011 ficou marcado por um reforço da melhoria dos indicadores de qualidade e serviço ao cliente, tendo o Pasta Caffé reforçado o *know how* quer do produto quer do serviço

O Pasta Caffé operava no final do ano transacto 16 unidades em Portugal e 3 em Espanha, tendo encerrado as unidades de Guia (AlgarveShopping), Gran Via (Vigo) e de Salamanca. Em Dezembro, a marca contava com 216 colaboradores.

Em 2011, o Pasta Caffé realizou importantes ajustamentos na generalidade da sua estrutura de custos. O volume de negócios em Portugal cifrou-se em 6,4 milhões de euros, enquanto em Espanha a marca realizou 1,4 milhões de euros.

O Pasta Caffé manteve a sua proposta de valor diferenciada nos centros comerciais, enquanto restaurante de serviço à mesa, apreciada por um nicho de mercado que procura um ambiente agradável e relaxado onde possa desfrutar de uma boa refeição, com uma boa experiência de serviço.

Efectuou seis lançamentos bimestrais de especialidades que remeteram o cliente para o imaginário italiano através de receitas autênticas e originais de iguarias daquela gastronomia : pastas, pizzas, entradas e sobremesas.

Manteve os Eventos Temáticos, nomeadamente o Rodízio de Pizzas, com datas e horários definidos mensalmente em cada restaurante, o que resultou em momentos com boa adesão dos clientes. Introduziu, com grande sucesso em dois restaurantes, NorteShopping e ArrábidaShopping. um novo evento: A Temporada do Risotto.

Nos Dias Festivos – Dia dos Namorados, Dia do Pai, Dia da Mãe, Dia da Criança, S. João (Porto) e Réveillon – desenvolveu acções de comunicação específicas com ementas, passatempos no Facebook e ofertas desenvolvidos especialmente para aquelas datas.

O reforço da comunicação e agressividade comercial foi uma das prioridades do plano de marketing com o objectivo de captar novos targets e aumentar a fidelização, já que 2011 foi um ano em que o consumidor se tornou mais exigente e preocupado com o consumo, tendo-se observado alguma contenção de gastos, fruto das medidas de austeridade implementadas pelo Governo.

Por isso, o Pasta Caffé reforçou a sua proposta de menu para o almoço com maior variedade de pratos disponíveis e colocou a sua comunicação mais visível na frente de loja.

No final de Dezembro foi elaborada uma nova carta que passou a incluir renovadas propostas de sobremesas, cafetaria e bebidas alcoólicas e foi dado um maior enfoque às especialidades, com fotografias destacadas do produto, para facilitar o processo de tomada de decisão do cliente.

Criamos a página do Pasta Caffé no Facebook, contando com quase 7.000 fãs e iniciamos um processo de maior aproximação aos nossos clientes dando-lhes a conhecer as novidades, os eventos temáticos e as ofertas que vão sendo lançadas, incentivando-os a uma nova visita.

Foram introduzidos fornos de pedra em três restaurantes (Cais de Gaia, Via Catarina e DV Douro – Vila Real), que conferem às pizzas toda a sua genuinidade italiana e valorizam os ingredientes nela colocados.

Para fortalecer a relação com os consumidores, reforçou-se a formação nos programas de standards de toda a equipa operacional, com o objectivo de elevar os níveis de hospitalidade e de profissionalismo no atendimento. Na sequência destas alterações, o Pasta Caffé consolidou uma equipa que conhece bem o seu produto e que, por isso, surpreende o cliente no processo de escolha e no acompanhamento da sua refeição.

Em 2011 procedeu-se também à recertificação nos processos de Higiene e Segurança Alimentar dos colaboradores que asseguram a Gestão de Turno e a Direcção de Unidade, mantendo a certificação na norma de qualidade APCER ISO 22000 das unidades do DV Porto - Antas e do NorteShopping.

## **6.1.2 Counters**

### **KFC**

A característica distintiva da KFC é o sabor delicioso e único das suas diferentes composições. O frango confeccionado na KFC é produzido em Portugal, por fornecedores portugueses, entregue, nas nossas unidades, fresco sendo, em seguida, cuidadosamente marinado e panado, para ser imediatamente cozinhado e servido em peças inteiras, de modo a ter o melhor sabor e qualidade.

Dentro do plano de expansão da marca, inauguramos a primeira KFC em Sintra, no Centro Comercial Fórum Sintra. Na linha da evolução positiva dos anos anteriores, e apesar do ambiente económico ser extremamente adverso, a KFC cresceu 0,7% em 2011, tendo terminado o exercício com 18 unidades, 206 colaboradores e vendas líquidas que ascenderam a cerca de 9,7 milhões de euros.

Continuando a aposta na aproximação às melhores práticas internacionais da KFC e de as introduzir em Portugal, concluímos a mudança para o posicionamento “*Taste The Difference*”, que pretende fazer evoluir a marca para uma abordagem mais enérgica da relação com o cliente, através do produto e dos espaços, conjugada com uma diferente articulação com a comunidade local e com os clientes.

Em consequência, após dois anos de profundas alterações da maioria dos restaurantes, concluímos o processo com a remodelação do restaurante da 2ª Circular, um moderno e atraente edifício, com drive-thru, balcão crusher e horário alargado, situado à entrada de Lisboa.

Em 2011 continuámos a expansão do menu, incorporando alguns dos lançamentos internacionais mais bem sucedidos: as Box Meal, os Variety Buckets e os formatos Snack Attack. Destaque também para o lançamento das sanduíches Big Daddy, Brazzer Max, BBQ Beast e Ultimate, uma aposta ganha em termos de variedade e inovação.

Foi ainda concluída a introdução, em todas as unidades, da linha de gelados softs, bem como as novas linhas de produtos Brazzer – o filete de peito de frango grelhado - e os Crushers – a linha de bebidas exclusivas da KFC, produtos bem recebidos pelos nossos consumidores.

A KFC é uma das marcas inseridas no programa Viva Bem que visa a promoção de escolhas saudáveis. Neste sentido, os clientes da KFC podem optar por um leque alargado de produtos, que incluem salada verde, coleslaw ou a exclusiva maçaroca.

Sendo a KFC amiga do ambiente, os óleos usados são recolhidos em todos os restaurantes e reciclados por empresas certificadas.

Apostando na integração na sociedade onde se insere, mantivemos a participação no

projecto “Porto de Futuro”, tendo administrado formação, ao nível operacional, a alguns jovens num total de mais de 100 horas. A marca esteve também presente no programa Junior Achievement, em que colaboradores da KFC introduziram nalgumas escolas temas relacionados com empreendedorismo e economia doméstica, proporcionando a estes jovens alunos um contacto com a realidade empresarial e com a vivência dos valores desses colaboradores.

Participámos também no programa Braço Direito, em que os alunos acompanharam durante um dia colaboradores da KFC. O programa, muito do agrado quer dos alunos quer dos colaboradores, constituiu uma oportunidade de partilha de experiências pessoais e profissionais.

Foram novamente certificados os restaurantes Dolce Vita Antas e NorteShopping, na norma ISO 22000 e foi alargada essa certificação aos restaurantes do Colombo e do CascaiShopping.

Este projecto permitiu elevar as qualificações em termos de processos e procedimentos internos, tendo todos estes ensinamentos sido já adoptados por toda a rede de restaurantes KFC.

Porque a KFC existe para o cliente, um dos valores chave do Grupo Ibersol, tem implementado um ambicioso programa de hospitalidade – Champs Management System – para o qual foram definidos comportamentos e metas muito exigentes para os colaboradores.

## **Ò Kilo**

Restaurante especializado em carnes no churrasco, com um serviço rápido, procura satisfazer os consumidores que pretendem associar o prazer das carnes grelhadas a uma alimentação variada e saborosa.

A marca fechou o exercício com 14 unidades, depois de ter encerrado as lojas de Viana do Castelo, Cidade do Porto e Coimbra Shopping. Tem no activo 130 colaboradores, número ajustado à quebra de procura que se fez sentir durante 2011, que se reflecte também nas vendas, que atingiram o valor de 4,3 milhões de euros, tendo decrescido 14,6% face ao ano anterior.

O Ò Kilo apresenta uma variedade apetitosa e tentadora e saudável, que permite ao cliente fazer diversas combinações a seu gosto, com um preço fixo.

No ano de 2011, a marca procurou continuamente ajustar a sua proposta de valor por forma a responder às pretensões dos clientes e ao posicionamento agressivo dos concorrentes mais directos.

A diversidade dos produtos foi apoiada por uma renovação dos mesmos, tomando sempre em consideração a opção de alguns consumidores por uma alimentação variada e segura, baseada em produtos naturais e frescos.

A qualidade dos produtos é um factor fundamental para o sucesso da marca, pelo que a selecção de matérias-primas é de grande importância. A selecção dos fornecedores do Ô Kilo é feita segundo rigorosos padrões de qualidade.

Tendo em consideração a crescente importância da segurança alimentar, foi reforçada a formação no sistema de HACCP, principalmente no controle de produto, na higiene das instalações e na manipulação dos alimentos pelos colaboradores, tendo a marca renovado a certificação da unidade situada no Dolce Vita Antas.

Para assegurar os objectivos pretendidos, a gestão de recursos humanos e o alargamento das competências necessárias para este tipo de negócio foram determinantes. A formação foi continuamente realizada nas lojas e assegurada a todos os novos colaboradores, tendo sido ainda complementada por acções em sala.

A marca manteve níveis elevados nos indicadores de Qualidade e Satisfação do cliente, auditados por entidades externas.

### **Burger King**

No termo do ano de 2011 operávamos 38 unidades com 424 colaboradores no activo, tendo as vendas atingido os 22,6 milhões de euros, um decréscimo de 5,0% relativamente ao ano anterior.

Durante 2011, a Burger King investiu claramente numa estratégia abrangente de comunicação dos atributos da marca - Produto BBM - e da inovação, através do lançamento de novos produtos, utilizando diversos meios, numa dimensão nunca antes concretizada. Os meios utilizados nesta estratégia foram a TV (canais generalistas TVI e SIC), a rádio, *outdoors*, sem descurar o LSM - local store marketing.

No sentido de fomentar a relação de confiança com os seus clientes, continuamos a permitir-lhes, sempre que o desejem, a requisitar "*on time*", ou com marcação prévia, uma visita às cozinhas de uma qualquer unidade, por forma a de conhecerem as políticas de qualidade da marca e o cuidado colocado na confecção das refeições, comprovado pelo facto de a marca ter todas as suas unidades certificadas na mais exigente norma de qualidade, APCER ISO 22000.

Tal como em 2010, a Burger King continuou a inovar com o lançamento de novos produtos no segmento do hamburger gourmet onde foi pioneira e se mantém especialista. Pela primeira vez, o famoso Whopper adquiriu sabor português, com o Portuguese Whopper,

produto de sucesso extraordinário, que contribuiu para realçar a divisa da marca, “Have it your way”, inalterada, mas viva, desde 1954, ano da fundação da cadeia

É de realçar a criação de uma página web para a marca ([www.burgerking.pt](http://www.burgerking.pt)) e a entrada nas redes sociais, nomeadamente no Facebook. Durante o ano lançamos algumas ofertas por valor inferior a 5€, que se revelaram um grande sucesso, e a acção nacional Whopper Grátis.

Dando seguimento à sua política de minorar os impactos sobre o meio ambiente, as *sandwichs* são embaladas em papel reciclado e o óleo de fritura das lojas é destinado à reciclagem, depois de usado. A par destas duas medidas, a marca realiza ainda a separação de resíduos nas suas unidades.

A Burger King integra o programa institucional do Grupo Ibersol, Viva Bem, que tem como foco a alimentação saudável.

## **Pans**

Dando sequência à política de renovação de activos e de implantação da marca no território nacional, foram inauguradas duas novas unidades, uma no Aqua Portimão e outra no Fórum Sintra. Foram ainda remodeladas a unidade situada no Fórum Almada e uma das que operam no Colombo, tendo sido encerradas as unidades Pans do Coimbrashopping, de Albufeira e a loja Bocatta do Colombo.

Consequentemente, a marca terminou o exercício com 60 unidades, com um quadro de cerca de 450 colaboradores.

O volume de vendas atingiu os 21,6 milhões de euros, 5,7% abaixo do registado em 2010.

Num ano marcado por uma conjuntura económica desfavorável, realizaram-se ajustamentos significativos na estrutura de custos e na proposta de valor da marca, com reforço das categorias de produtos complementares e low-price, que permitiram manter a rentabilidade em patamares aceitáveis.

### **6.1.3.Travel**

O negócio no segmento Travel abrange fundamentalmente as áreas de serviço de auto-estradas e os aeroportos num claro posicionamento de oferta para consumidores em viagem.

As unidades alocadas a este segmento têm uma gestão assente no conceito multi-marca que integra, no mesmo espaço, mais do que uma marca, tendo como objectivo satisfazer as

necessidades dos diferentes consumidores nos vários momentos de consumo, através de conceitos específicos.

O investimento neste segmento foi de 0,7 milhões de euros.

### **Áreas de Serviço**

As áreas de serviço de auto-estradas constituem um segmento de actividade relevante para o Grupo Ibersol que, no final do exercício, abrangia 33 unidades – 23 unidades Sol e 10 unidades na A5, Lusoponte, A8, Carvalhos e Modivas.

Na sequência dos contratos de concessão estabelecidos com a AENOR, num total de 28 unidades, a Ibersol decidiu apresentar-se ao consumidor com uma marca própria, específica para o negócio das auto-estradas, denominada “Sol”.

Este segmento de negócio – áreas de serviço Sol e outras - atingiu, em 2011, o volume de vendas de 8,5 milhões de euros e contava com 293 colaboradores. A actividade foi fortemente afectada pela introdução de portagens nas ex-Scuts, que reduziu o tráfego de forma drástica.

A marca SOL é especialista em restauração nas auto-estradas, urbanas e de longo curso, através de unidades de design moderno e funcionais, com propostas alimentares ajustadas às necessidades dos consumidores e com serviços que vão muito além dos café-restaurantes convencionais das áreas de serviço. Face aos perfis diversificados de quem visita as unidades Sol, a marca está preparada para oferecer uma boa experiência a todos eles.

As unidades Sol caracterizam-se pela oferta de refeições rápidas e menus variados, com preços acessíveis, preparados no momento, sempre com um atendimento personalizado e atento. Em várias localizações, as unidades integram marcas internacionais de reconhecida notoriedade como Pans & Company, Burger King e KFC, todas elas abrangidas pelo plano de certificação global de acordo com a norma ISO 22000, exigente padrão internacional de segurança alimentar.

Estas unidades disponibilizam ainda serviços adicionais: áreas específicas para fumadores, fraldário independente, zona lounge, wi-fi gratuito, tomadas para carregamento de computadores ou telemóveis, serviço de multibanco, disponibilização de jornais diários para consulta, venda de jornais e de revistas, presentes de última hora e drive-in.

### **Aeroportos**

Este segmento de negócio que tem vindo, igualmente, a constituir uma área de expansão

do Grupo, inclui 12 unidades no Aeroporto de Lisboa e no Aeroporto João Paulo II (Ponta Delgada). O volume de vendas atingiu 7,7 milhões de euros e o exercício terminou com 130 colaboradores. O Grupo tem vindo a investir na remodelação progressiva das unidades que explora, reposicionando os conceitos existentes e criando novos, com o objectivo de satisfazer as necessidades crescentes deste segmento e continuar a ser um “player” de referência nos aeroportos portugueses.

Durante este exercício renovou-se mais uma unidade no Terminal 1 do Aeroporto de Lisboa, introduzindo o conceito Clock’s, que conta com a assinatura do Chef Chakall, e que constitui uma referência na zona de partidas deste aeroporto.

#### **6.1.4 Quiosques de café**

Os quiosques de café, explorados sob a marca Delta, têm vindo, ao longo dos anos, a fortalecer o seu posicionamento e reconhecimento como os especialistas de café nos locais onde estão implantados.

O ano de 2011 terminou com 10 unidades autónomas, a que correspondem 19 pontos de contacto com os clientes, e com vendas líquidas a atingirem perto dos 2,6 milhões de euros.

Não se inauguraram novas unidades, tendo-se encerrado um local onde a rentabilidade desejada não conseguiu ser atingida. Neste sentido, o ano fica marcado pela consolidação do negócio através do investimento na formação em técnicas de atendimento de toda a equipa operacional que contava, no final do ano, com cerca de 100 colaboradores. Esta equipa encontra-se certificada em áreas de conhecimento que incluem a segurança alimentar, o atendimento ao cliente e outras relevantes para um bom desempenho das tarefas que lhes são exigidas.

A quebra de vendas de café originada pela proibição generalizada de fumar dentro de áreas fechadas, como os centros comerciais onde os nossos quiosques estão localizados, tem sido contrariada, ao longo dos últimos anos, através da diversificação da gama de venda, do alargamento das opções para os clientes e da introdução de pequenos menus que complementam, com sucesso, o café tomado pelos clientes.

#### **6.1.5. Catering**

Operando a partir dos dois centros de produção, Albarraque e Maia, e com três empresas de Catering – Silva Carvalho Catering, Solinca e Sugestões & Opções –, o Grupo Ibersol é a única entidade neste sector com presença verdadeiramente nacional.

Nas nossas cozinhas, certificadas pela norma ISO 22000 , são preparadas as mais variadas refeições: desde um simples cocktail aperitivo até ao jantar de gala mais elaborado e exigente, sempre com o toque especial de criatividade dos nossos Chefs, que tornam inesquecíveis os eventos dos nossos clientes.

Em 2011, o volume de vendas foi de cerca de 5 milhões de euros, tendo sido servidos mais de 230.000 clientes, em 787 eventos.

A conjuntura económica nacional e internacional afectou fortemente o segmento de mercado do Catering para eventos. Realizaram-se menos eventos e estes contaram com menos participantes. A pressão sobre os preços de venda foi-se acentuando ao longo do ano, o que afectou a performance do negócio.

Por isso, fomos ajustando os recursos à evolução das vendas, tornando as empresas mais flexíveis e mantivemos o rigor no controlo dos custos e no processo de orçamentação de cada evento, o que nos permitiu melhorar os rácios de rentabilidade.

Estamos convictos de que estas medidas de reestruturação, que abrangeram também a gestão e movimentação de equipamentos e materiais dos nossos armazéns, permitirão claras melhorias de eficiência e redução de custos, com impactos muito positivos ao nível da nossa capacidade competitiva.

Durante o ano participámos em grandes eventos, entre os quais destacamos a Gold Conference Oriflame 2011, BMW Cup Cascais, jantares de gala no âmbito do Congresso Mundial da Diabetes EASD, Congresso Nacional de Nutrição e Alimentação, Festival Delta Tejo, Festival Super Bock Super Rock, Congresso Nacional Caixa Agrícola.

Ao longo dos últimos anos temos conseguido merecer a confiança de inúmeros clientes institucionais, empresariais e particulares, que nos escolhem para colaborar e apoiar nos momentos importantes de trabalho ou celebração. Entre eles destacamos a Câmara Municipal de Lisboa, o Consulado Geral de Angola, AIP, Unicer, Delta Cafés, Caixa Agrícola, Top Atlântico, Desafio Global, BES e Zurich.

A Silva Carvalho Catering está presente nos mais importantes locais de realização de eventos do país: FIL Parque das Nações, Europarque, Exponor, Pavilhão Atlântico, Pateo da Galé, Convento do Beato, Palácio da Cruz Vermelha, Palácio Foz, Palácio de Queluz, Fundação de Serralves, Fundação Medeiros de Almeida. Em 2012 passaremos a estar presentes no Centro de Congressos do Estoril.

No Porto destacamos a concessão de catering do Estádio do Dragão, o edifício da Alfândega do Porto e o Mosteiro de São Bento da Vitória.

Para a Solinca Eventos e Catering, que foi adquirida no ano anterior, 2011 foi o ano de integração plena no Grupo. Manteve toda a qualidade gastronómica e a capacidade de realização de grandes eventos e ganhou capacidade competitiva, afirmando-se cada vez

mais como líder no segmento de mercado MICE (*meetings, incentives, congress and events*) na cidade do Porto e como uma importante referência a nível nacional.

A Solinca realizou 251 eventos, servindo cerca de 43.500 clientes. Com especial presença no segmento empresarial, reforçou uma vez mais a sua posição de liderança na prestação de serviços de catering em grandes eventos e congressos, assegurando o fornecimento de refeições nos principais congressos realizados na cidade do Porto: o European Lupus Congress, Congresso Mundial do Vinho, Congresso Nacional de Medicina Interna, Congress of the European Society for Artificial Organs da Universidade do Minho, Congresso Nacional de Pneumologia, Conferencia Internacional Grupo Dalkia.

O ano de 2012 será seguramente muito exigente e repleto de desafios. Estamos certos de que, através das medidas que foram tomadas em 2011 e com a motivação, empenho e determinação das nossas equipas, 2012 será um ano marcante para o Catering do Grupo Ibersol, pelo que será encarado com determinação e confiança.

#### **6.1.6. Concessões**

O Grupo explora actualmente os seguintes espaços concessionados: Museu de Serralves, Casa da Música, Palácio de Cristal, Biblioteca Almeida Garrett, VOG Tecmaia, Exponor e Estação CP de Campanhã.

#### **Sugestões & Opções**

O volume de negócios ascendeu globalmente a 2,4 milhões de euros, traduzindo um decréscimo de 5% face ao ano anterior. Apesar deste decréscimo, o negócio conseguiu registar melhorias na qualidade e rendibilidade das operações.

Para esse objectivo contribuíram, decisivamente, as acções de formação da equipa de colaboradores em atendimento, qualidade e controlo de operações.

Todas as unidades que compõem este negócio têm características que as diferenciam muito entre si, não só pelo público que as frequenta, como também pelas necessidades que visam suprir, pelo que é fundamental proceder a uma adequada segmentação dos consumidores e das suas necessidades, o que obriga a desenhar uma oferta que dê resposta a essas expectativas e o permita superá-las.

Durante o ano de 2011 a unidade Blue Café de Campanhã, foi certificada, com a norma de qualidade ISO 22000, juntando-se à VOG, as duas unidades certificadas no negócio das Concessões, no final do ano.

## **6.2 Espanha**

### **6.2.1.Counters**

#### **Burger King**

A Lurca terminou o exercício operando 33 unidades da marca Burger King e empregando 538 colaboradores, tendo as vendas atingido os 29,4 milhões de euros.

Prosseguiu o programa de rejuvenescimento dos restaurantes, tendo sido concretizadas três remodelações.

No primeiro semestre de 2011, a abordagem e a estratégia da marca foram claramente orientadas no sentido de sustentar as vendas, mediante o crescimento da receita média. No entanto, a grande perda de vendas neste semestre, que registou um decréscimo de 8%, obrigou a mudar radicalmente a orientação para o segundo semestre, focando-se os esforços na recuperação das transacções, com sacrifício da receita média.

Esta inflexão resultou das conclusões da análise dos segmentos por níveis de preços e do alinhamento com a estratégia da marca em Espanha, v.g. lançamento de uma linha de produtos a baixo preço, o King Ahorro, por 3,30€.

O exercício terminou com uma recuperação evidente ao nível das vendas, superiores em 3% às do período homólogo, nos dois últimos meses do ano.

Em 2011 ajustamos e alinhamos o negócio à evolução da procura e definiram-se estratégias e acções por restaurante e por zona geográfica, tendo em conta as características e perfis de cada micro mercado.

Tendo como finalidade atrair os clientes com baixo poder de compra, fizeram-se campanhas de produtos a preços baixos, 1€ e 1,99 €. Mantivemos o investimento na qualidade do serviço, na tentativa de transmitir aos consumidores a imagem da marca: um produto distinto que alia um serviço excelente a preços competitivos.

Em dois dos restaurantes remodelados, instalou-se o sistema de bebidas self-service, assim como a nova imagem corporativa da Burger King, que recolheu uma forte adesão, pelo que o estenderemos a mais cinco restaurantes em 2012. Procedeu-se ainda à instalação de Wi-Fi gratuito em todos os restaurantes.

### **6.2.2.Delivery**

#### **Pizza Móvil**

A evolução económica conduziu a uma inversão no crescimento dos mercados, muito por força da diminuição do consumo.

Em função dos dados disponíveis, o segmento de negócio em que operamos terá decrescido, à semelhança do que aconteceu nos anos anteriores, tendo-se assistido a um incremento da agressividade comercial pela via dos preços e promoções, com a consequente degradação de margens e rentabilidade.

No que se refere ao volume de negócios, e embora tenha diminuído a sua importância relativa, o “canal delivery” continuou a ser o mais importante, com 52,5% das vendas, que atingiram o montante de 20 milhões de euros, tendo as unidades próprias vendido 13,7 milhões de euros e as franquizadas 6,3 milhões.

Num sector muito atomizado e com o principal operador a deter uma quota de mercado superior aos 50%, o volume de negócios da marca aponta para que esta esteja nos quatro primeiros lugares do segmento espanhol das “pizzerias”, com uma quota em torno dos 4%.

O exercício terminou com 66 lojas em operação, das quais 43 a operarem como próprias e 23 sob o regime de franquia. A Vidisco, sociedade que explora a marca, finalizou o ano de 2011 com 684 colaboradores.

Em Abril foi inaugurada uma loja no Centro Comercial Marineda, localizado na Corunha, e no último mês do ano foi encerrada uma loja na cidade de Santiago de Compostela.

Quanto à modernização da Pizza Móvil, tal como em 2009 e 2010, consolidou-se o uso das novas tecnologias, através da dinamização da marca nas redes sociais, Facebook e Twitter, tendo-se iniciado, ainda, a participação no “*E-commerce*”.

## 7. Análise financeira consolidada

### RESULTADOS OPERACIONAIS

No exercício de 2011, os proveitos operacionais consolidados ascenderam a 198,2 milhões de euros o que representa um decréscimo de 8,2% relativamente ao ano de 2010. A margem EBITDA, para o mesmo período, ascendeu a 23,3 milhões de euros, correspondendo a uma redução de 27,8%. Os resultados operacionais atingiram 10,4 milhões de euros, com um decréscimo de 51% em relação ao ano anterior.

#### *Vendas e Outros Proveitos Operacionais*

O **volume de negócios** consolidado totalizou no final do ano 194,5 milhões de euros, o que representa uma diminuição de 8,3% relativamente ao ano de 2010.

O volume de negócios reparte-se da forma seguinte:

	Milhões de euros	Var 11/10
Vendas Restauração	190,59	-8,1%
Vendas Mercadorias	3,15	-10,8%
Prestação Serviços	0,78	-30,4%
<b>Volume Negócios</b>	<b>194,52</b>	<b>-8,3%</b>

O volume de negócios em Portugal ascendeu a cerca de 147,4 milhões de euros, representando um decréscimo de 8,8% face ao ano anterior. Em Espanha, o volume de negócios sofreu uma redução de 6,7% e atingiu cerca de 47 milhões, correspondente a 24% do volume de negócios do Grupo.

As vendas de mercadorias e o volume das prestações de serviço evoluíram de forma mais negativa em virtude de um menor contributo das vendas aos franquizados da Pizza Móvil.

As vendas de restauração que ascenderam a 190,6 milhões de euros registaram uma redução anual de 8,1% que se decompõe da forma seguinte:

<i>Varição Vendas Universo Jan 2011</i>	-7,8%
<i>Expansão 2011</i>	0,8%
<i>Encerramentos 2011</i>	-0,6%
<i>Eventos de 2010 não realizados em 2011</i>	-0,5%
<b>Total</b>	<b>-8,1%</b>

As vendas de restauração por conceito distribuíram-se da forma seguinte:

<b>VENDAS</b>	<b>milhões euros</b>	<b>Variação 11/10</b>
Pizza Hut	60,45	-6,5%
Pans/Bocatta	20,81	-5,4%
KFC	9,73	0,7%
Burger King	22,63	-5,0%
Pasta Caffé (Portugal)	6,40	-9,8%
O`Kilo	4,33	-14,6%
Quiosques	2,63	-10,8%
Cafetarias	5,52	-22,6%
Flor d`Oliveira	0,43	-5,9%
Catering	4,89	-31,6%
Concessões e Outros	8,15	-5,0%
<b>Portugal</b>	<b>145,97</b>	<b>-7,9%</b>
Pizza Móvil	13,76	-5,4%
Pasta Caffé (Espanha)	1,40	-29,2%
Burger King Espanha	29,46	-5,8%
<b>Espanha</b>	<b>44,62</b>	<b>-6,7%</b>
<b>Total sem RiR</b>	<b>190,59</b>	<b>-7,6%</b>
<b>Total Restauração</b>	<b>190,59</b>	<b>-8,1%</b>

Nos dois mercados onde operamos registou-se um decréscimo acentuado das vendas, mas com sinais de tendência diferentes. Enquanto que em Portugal houve uma aceleração da quebra de vendas ao longo do ano em Espanha a trajetória foi de desaceleração nos dois últimos trimestres.

Em Portugal, as vendas sem os eventos extraordinários decresceram 7,9% :

- Os Shoppings registaram fortes quedas nos tráfegos e nas vendas de restauração, especialmente nos terceiros e quartos trimestres;
- A introdução das portagens e aumentos sucessivos da gasolina tiveram um forte impacto negativo nos tráfegos e consequentemente nas vendas de restauração das Áreas de Serviço;
- Menores impactos do decréscimo de consumo de restauração nas marcas de balcão: KFC, Burger King e Pans;
- Uma evolução mais positiva do segmento de delivery da Pizza Hut permitiu atenuar a quebra de vendas da Marca;
- A Pasta Caffé que até meados do ano apresentava recuperação de quotas com o agravamento da situação económica inverteu a tendência e no final do ano já era a marca mais afectada;
- Evolução positiva dos tráfegos nos aeroportos;
- Impactos negativos dos encerramentos de 3 unidades nas vendas do O`kilo;
- Redução substancial do número de eventos realizados no mercado de catering

especialmente no Norte.

Em Espanha, atingiu-se um volume de vendas de 45 milhões de euros, representando uma redução de 3 milhões de euros. Os efeitos da crise económica no consumo permaneceram durante todo o exercício de 2011, embora com melhorias graduais ao longo do ano. As vendas da insígnia Pasta Caffé em Espanha foram fortemente afectadas pelo encerramento de 2 unidades em 2011.

A necessidade de uma constante avaliação do *portfólio* de pontos de venda conduziu ao encerramento de 13 unidades próprias. Com o mercado de consumo em recessão e a exigir uma maior selectividade apenas efectuamos 6 aberturas, pelo que no final do ano operávamos 316 unidades próprias em Portugal e 79 em Espanha.

No final do ano, o número total de unidades – próprias e franquizadas – era de 419 com a distribuição seguinte:

Nº Unidades	2010	2011		2011
	31-Dez	Aberturas	Encerramentos	31-Dez
<b>PORTUGAL</b>	<b>322</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>317</b>
Próprias	321	5	10	316
Pizza Hut	99	2	2	99
Okilo	17		3	14
Pans	60	2	3	59
Burger King	38			38
KFC	17	1		18
Pasta Caffé	17		1	16
Quiosques	11		1	10
Flor d' Oliveira	1			1
Cafetarias	35			35
Catering (SeO,JSCCe Solinca)	5			5
Concessões e Outros	21			21
<b>Franquiadas</b>	<b>1</b>			<b>1</b>
<b>ESPAÑHA</b>	<b>104</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>102</b>
Próprias	81	1	3	79
Pizza Móvil	43	1	1	43
Pasta Caffé	5		2	3
Burger King	33			33
<b>Franquiadas</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>
Pizza Móvil	23			23
<b>Total Próprias</b>	<b>402</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>395</b>
<b>Total Franquiadas</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>
<b>TOTAL</b>	<b>426</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>419</b>

Os outros proveitos operacionais ascenderam a 3,6 milhões de euros, dos quais a componente mais significativa respeita às participações dos fornecedores em campanhas de marketing.

### ***Custos operacionais***

Os custos operacionais consolidados atingiram o montante de 187,7 milhões de euros, o que representa uma redução de 3,5% face ao ano anterior, incrementando o seu peso nas vendas.

### ***Margem bruta***

## *Relatório de Gestão*

O CEVC (custo das mercadorias e matérias primas vendidas e consumidas) que em 2010, representava 21,8% das vendas aumentou para 22,6% aproximando-se do valor registado no exercício de 2008. O acréscimo verificado advém principalmente da alteração do mix de vendas com um maior peso dos conceitos de balcão e da maior pressão sobre os preços de venda que se faz sentir no actual contexto.

A margem bruta sobre o volume de negócios foi neste exercício de 77,5%, que compara com 78,4% registada no ano passado.

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

Os custos com pessoal reduziram em 3 milhões de euros e ascenderam a 65,0 milhões de euros. O decréscimo de 4,4 % foi insuficiente para acompanhar a redução da actividade, principalmente porque a empresa decidiu não reduzir algumas das capacidades instaladas enquanto as quebras das vendas se situarem na ordem de grandeza das verificadas. Acresce ainda os custos incorridos com o projecto em Angola, que no ano ascendeu a 185 mil euros e cujas vendas só ocorrerão em 2012. O peso desta rubrica que no ano de 2010 tinha reduzido para 32,0% passou em 2011 para 33,5% do volume de negócios.

Na generalidade das Marcas registou-se um ajustamento importante e progressivo número de horas contratadas para responder a um menor volume de vendas.

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

Os custos em FSEs (Fornecimentos e Serviços Externos) ascenderam a 63,7 milhões de euros, face a 67,1 milhões de euros em 2010, equivalente a um decréscimo de 5,1%, ou seja abaixo da evolução da actividade.

Consequentemente, o peso desta rubrica passou de 31,6% para 32,7% do volume de negócios. A resiliência de alguns custos de natureza mais fixa, nomeadamente rendas, dificultou uma redução mais acentuada desta rubrica apesar dos esforços desenvolvidos no controlo de alguns gastos gerais. O comportamento desta rubrica também reflecte um maior esforço de marketing particularmente na Burger King e Pizza Hut.

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

Os outros custos operacionais cifraram-se em 2,2 milhões de euros e incorporam cerca de 1,2 milhões de euros correspondentes aos custos de encerramento de algumas unidades durante o exercício.

O imposto de selo e outras taxas, em 2011, ascenderam a 503 mil euros.

### ***Amortizações e Provisões***

As amortizações e perdas por imparidade do exercício totalizaram 12,9 milhões de euros um aumento de 1,9 milhões euros face a 2010, passando a representar 6,6% do volume de negócios. As perdas por imparidade dos activos tangíveis e intangíveis reconhecidos neste exercício atingiram o montante de 3,2 milhões de euros, que incluem 1,6 milhões de euros referentes às Unidades Sol instaladas na A29 e A 11 cujos tráfegos se encontram a níveis extraordinariamente baixos e que nos fazem prever grandes dificuldades de exploração nos anos mais próximos.

### **EBITDA**

O EBITDA no período ascendeu a 23,3 milhões de euros que compara com 32,3 milhões de euros atingidos no ano anterior. Uma conjuntura desfavorável na Península Ibérica e os custos dos encerramentos foram determinantes na redução do EBITDA consolidado em 27,8%.

A redução do volume de negócios e os custos de encerramentos definitivos conduziram a uma degradação da margem EBITDA que passou de 15,2%, em 2010, para 12,0% em 2011.

### **RESULTADO FINANCEIRO**

O Custo de Financiamento Líquido do exercício negativo em 1,2 milhões de euros teve, ainda, uma evolução favorável apresentando uma redução em cerca de 250 mil euros face ao ano de 2010. Esta melhoria decorre fundamentalmente dos montantes de financiamento utilizados terem vindo a reduzir-se ao longo do exercício e da evolução positiva da remuneração das aplicações, que em conjunto compensaram o aumento gradual dos *spreads*.

Os juros suportados atingiram 2,2 milhões de euro, o que corresponde a um custo médio da dívida de 3,8%.

### **RESULTADO LÍQUIDO CONSOLIDADO**

O **resultado consolidado antes de impostos** atingiu o montante de 9,2 milhões de euros, o que representa uma redução de 10,6 milhões de euros, ou seja, um decréscimo de 53,6%.

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

O imposto efectivo em 2011 é de 2,9 milhões de euros, quando em 2010 foi de 4,02 milhões de euros, acompanhando a evolução dos resultados e a redução do montante dos reportes fiscais disponíveis para utilizar.

Por efeito dos impostos diferidos, o montante de imposto total que releva para apuramento do Resultado Líquido ascende a um montante positivo de 2,67 milhões de euros, que corresponde a uma taxa de 28,7%.

#### **Resultado Consolidado do Exercício**

O **resultado líquido consolidado do exercício** ascendeu a 6,55 milhões de euros, que compara com o registado em 2010 no montante de 15,0 milhões de euros, o que representa um decréscimo

de 56,3%.

Os interesses não controlados respeitam essencialmente à parcela de minoritários directos e indirectos da filial Ibersande (Pans&C<sup>a</sup>) e ascenderam a 424 mil euros.

O **resultado líquido consolidado atribuível a Accionistas** ascendeu a 6,13 milhões de euros, valor inferior ao de 2010 em 58,1%.

## **SITUAÇÃO FINANCEIRA**

### **Balanço**

O **Activo** consolidado atingiu um montante de 228 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2010, o que representa uma redução em cerca de 4,5 milhões de euros em relação ao final de 2010.

Esta diminuição resultou essencialmente das rubricas de imobilizado e corresponde às seguintes contribuições:

- (i) redução do imobilizado técnico referente às amortizações e imparidade do exercício (cerca de -13 milhões de euros);
- (ii) investimento nos planos de expansão e remodelação em Portugal e Espanha (cerca 13 milhões de euros); incluindo aquisição imóvel PH Fontes Pereira Melo, Abertura de 6 unidades e remodelação de 8 unidades;
- (iii) investimento em Angola (cerca de +4,6 milhões de euros) dos quais 2,3 milhões de euros por integração das sociedades angolanas no perímetro;
- (iv) encerramento de unidades (cerca de -1,4 milhões de euros);
- (v) redução das dívidas de terceiros (cerca de -4 milhões de euros);
- (vi) ajustamento de stocks à redução de vendas (-0,5 milhões de euros).

O **Passivo** consolidado atingiu um montante de 113 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2011, o que representa uma redução de 10 milhões de euros em relação ao final de 2010.

Em 31 de Dezembro de 2011, o **Capital Próprio** ascendia a 115 milhões de euros, um aumento de 5,5 milhões de euros em relação ao final de 2010, tendo-se distribuído, no exercício, a título de dividendos cerca de 1,0 milhão de euros.

### **CAPEX**

Em 2010, o **CAPEX** atingiu o montante de 12,9 milhões de euros, correspondendo ao investimento em:

- expansão em Portugal e Espanha: abertura de 6 unidades e aquisição da propriedade de uma Pizza Hut (totalizando 4,3 milhões de euros);
- expansão Angola: construção da unidade a abrir em 2012 (2,6 milhões de euros)
- modernização e remodelação de 16 pontos de venda (3,7 milhões de euros)

- diversos correntes e em curso, totalizando 2,3 milhões de euros .

Ocorreu ainda desinvestimento, por encerramento, de 13 unidades (10 em Portugal e 3 em Espanha).

O *cash flow* gerado no exercício atingiu o montante de 19,2 milhões de euros, valor suficiente para a cobertura financeira do CAPEX.

### ***Dívida Líquida consolidada***

No final do exercício, o endividamento líquido remunerado ascendia a 28,3 milhões de euros, que comparativamente com a dívida no final de 2010 (32,2 milhões de euros) corresponde a uma redução em cerca de 4 milhões de euros. O endividamento bancário de curto prazo é constituído por emissões de Programa de Papel Comercial com possibilidades de denúncia em 2012.

Consequentemente, o “*gearing*” (dívida líquida/(dívida líquida+capital próprio)) que no final de 2010 era de 22,8% baixou para 19,8%.

O indicador “Dívida líquida sobre o EBITDA” no final de 2011 era de 1,2 vezes (1,0 vezes em 2010) e o rácio de cobertura dos juros pelo EBITDA era de 10 vezes (compara com 20 em 2010).

Face às actuais restrições ao crédito, durante o ano de 2011 a sociedade desenvolveu operações no sentido da consolidação de mais uma parcela da dívida bancária de curto prazo. A estrutura financeira do Grupo continua a apresentar uma forte solidez.

## **8. Ações próprias**

Durante o exercício a sociedade não efectuou transacções com ações próprias.

Em 31 de Dezembro de 2011, a sociedade mantinha 2.000.000 ações (10% do capital), com valor nominal de 1€ cada, por um valor global de aquisição de 11.179.643 euros.

## **9. Nota sobre a actividade do Membro Não Executivo do C.A.**

O Membro Não Executivo do Conselho de Administração da Ibersol, Professor Juan Carlos Vázquez-Dodero, participou em 9 reuniões do Conselho de Administração, ou seja em 90% das reuniões realizadas, tendo-lhe sido disponibilizada com antecedência toda a informação e documentação referentes às matérias constantes na ordem de trabalhos de todas as reuniões, mesmo daquelas em que não esteve presente.

O Administrador Não Executivo participou em várias reuniões da Comissão Executiva, particularmente naquelas em que os temas versavam a estratégia e o planeamento dos negócios do Grupo.

Frequentemente, solicitou informação detalhada à Comissão Executiva sobre decisões tomadas no âmbito do desenvolvimento e expansão dos Negócios.

Ao nível funcional manteve uma relação privilegiada com o departamento de Planeamento e Controlo de Gestão tendo o Professor Vázquez-Dodero reunido cinco vezes com a Direcção do

Departamento para, em conjunto, avaliarem metodologias e ferramentas e definirem processos de melhoria no controlo dos negócios, bem como aportou informação macro-económica relevante para apoio ao diagnóstico do contexto em Espanha.

O Controlo de Gestão forneceu-lhe, trimestralmente, informação detalhada que lhe permitiu o acompanhamento da actividade operacional e a avaliação do desempenho da gestão executiva face aos planos e orçamentos aprovados em Conselho de Administração. Todos os esclarecimentos solicitados foram fornecidos.

O Membro Não Executivo esteve presente em todas as reuniões efectuadas com o Conselho Fiscal e acompanhou todos os temas de *Corporate Governance* surgidos durante o exercício.

## **10. Perspectivas**

Todas as perspectivas apontam para uma contracção das economias portuguesa e espanhola, num contexto em que os objectivos de ajustamentos macroeconómicos, nomeadamente orçamental, permanecerão como condicionante da evolução da procura interna.

As medidas de consolidação orçamental: (i) eliminação do pagamento dos subsídios de férias e de Natal no sector do Estado; (ii) redução dos salários e pensões mais elevados; (iii) aumento dos impostos sobre as famílias; (iv) diminuição dos benefícios fiscais em sede de IRS, bem como o aumento do IVA da restauração e a incerteza quanto a novas medidas adicionais terão um impacto muito negativo no consumo de restauração.

Neste contexto, no ano de 2012, espera-se um agravamento das tendências de retração do consumo com um aumento da procura dos produtos mais baratos (com a consequente redução da receita média), uma pressão adicional sobre os preços de venda e a transferência natural do consumo de refeições fora de casa para dentro de casa.

A Ibersol pensa estar preparada para enfrentar mais uma descida de vendas fruto da preparação iniciada no segundo semestre de 2011, com toda a organização a responder com medidas de austeridade internas no sentido da optimização na utilização de recursos. Vamos dar continuidade ao trabalho de sensibilização e colaboração com os nossos fornecedores e parceiros, nomeadamente os Shoppings, no sentido de adequação da oferta quer nos horários de funcionamento quer na área afectada à restauração.

No que concerne ao financiamento é expectável que o mercado financeiro continue a enfrentar dificuldades de liquidez com reduzida disponibilização de fundos à economia. Consequentemente, a tendência altista dos spreads deverá manter-se. Em compensação é expectável que a taxa de juro do BCE volte a baixar.

No que concerne à expansão continuaremos atentos a oportunidades e de reforço da posição competitiva das marcas que exploramos. Prevemos que durante o ano de 2011 a Ibersol possa realizar cerca de 5 aberturas e implemente um programa de remodelações para uma dezena de unidades, podendo ter de encerrar algumas unidades, especialmente aquelas cujo processo de renegociação dos contratos não permita viabilizar a exploração face ao patamar de vendas.

Finalmente, podemos anunciar a abertura da primeira unidade no mercado angolano, que deverá ocorrer nos próximos dois meses, logo que ultrapassadas algumas questões administrativas. Continuamos a avaliar alternativas, com vista à identificação e negociação de mais duas unidades.

## **11. Distribuição de Resultados**

No exercício de 2011, a Ibersol SGPS, S.A. apresentou um resultado líquido consolidado de 6.549.637,00 euros e um resultado líquido nas contas individuais de 5.689.679,00 euros.

Conforme consta do relatório de gestão individual, o Conselho de Administração propõe a seguinte aplicação:

Reservas não distribuíveis	4.250.848,00 €
Reservas livres	338.831,00 €
Dividendos	1.100.000,00 €

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

## **12. Factos subsequentes e declaração de responsabilidade**

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

Em cumprimento da alínea a) do nº1 do artigo 245º do Código de Valores Mobiliários declaramos que tanto quanto é do seu conhecimento:

- (i) o relatório de gestão, as contas anuais e demais documentos de prestação de contas da Ibersol SGPS, SA. Exigidos por lei ou regulamento, referentes ao exercício de 2011, foram elaborados em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do activo e do passivo, da situação financeira e dos resultados da Ibersol SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação; e
- (ii) a informação constante no relatório de gestão expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição da Ibersol SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro de consolidação, contendo uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam.

## **13. Agradecimentos**

O primeiro voto deste Conselho de Administração é dirigido a todos os colaboradores do Grupo, porquanto a dedicação e o entusiasmo que revelaram para enfrentar um mercado tão adverso

como o actual.

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

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

Ao Conselho Fiscal, 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, 16 de Março de 2012

### **O Conselho de Administração**

---

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

---

António Alberto Guerra Leal Teixeira

---

Juan Carlos Vázquez-Dodero

## **Relatório sobre o Governo da Sociedade**

### **Introdução**

O presente Relatório contém uma descrição das práticas da IBERSOL SGPS, SA sobre a estrutura e Governo da Sociedade (“Corporate Governance”) e foi elaborado em cumprimento do disposto no artº 245º - A do Código dos Valores Mobiliários e em aplicação do Regulamento da CMVM nº 1/2010 sobre o Governo das Sociedades Cotadas, adoptando as disposições e prática recomendatória fixadas no Código de Governo das Sociedades da CMVM, com as recomendações introduzidas em Janeiro de 2010 - regulamentação que se encontra disponível para consulta no site [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt).

### **Capítulo 0.**

#### **Declaração de Cumprimento**

A IBERSOL SGPS, SA. sociedade aberta sujeita à lei pessoal portuguesa, emitente de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado Euronext Lisbon, deve cumprimento às disposições legais aplicáveis no ordenamento (jurídico) português, no que respeita ao enquadramento jurídico do seu governo societário, designadamente ao disposto no Código das Sociedades Comerciais, Código dos Valores Mobiliários, Regulamento da CMVM nº 1/2010 sobre o Governo das Sociedades Cotadas, adoptando as recomendações contidas no Código de Governo das Sociedades da CMVM, em Janeiro de 2010, in [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)

**0.1 Indicação do local onde se encontram disponíveis ao público os textos dos códigos de governo das sociedades aos quais o emitente se encontre sujeito e, se for o caso, aqueles a que tenha voluntariamente escolhido sujeitar-se.**

A Sociedade segue o Código do Governo das Sociedades Cotadas da CMVM, designadamente através da aplicação do Regulamento da CMVM nº 1/2010. Este Regulamento e as Recomendações sobre Governo das Sociedades encontram-se disponíveis para consulta no sítio da CMVM na Internet, no endereço [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt).

**0.2 Indicação discriminada das recomendações contidas no Código do Governo das Sociedades, adoptadas e não adoptadas.**

**Entende-se, para este efeito, como não adoptadas as recomendações que não sejam seguidas na íntegra.**

<b>RECOMENDAÇÕES ( Cód. Gov. das Sociedades )</b>	<b>CUMPRIMENTO</b>	
<b>I. Assembleia Geral</b>		
<b>I.1 Mesa da Assembleia Geral</b>		
I.1.1 O presidente da mesa da Assembleia Geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade	Adoptada	Ver Cap.I. ponto I.1
I.1.2 A remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral deve ser divulgada no relatório anual sobre o governo da sociedade.	Adoptada	Ver Cap. I ponto 1.3
<b>I.2 Participação na Assembleia</b>		
I.2.1 A antecedência imposta para a recepção, pela mesa, das declarações de depósito ou bloqueio das acções para a participação em Assembleia Geral, não deve ser superior a 5 dias úteis.	Adoptada	Ver Capítulo I Ponto I.4
I.2.2 Em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período que medeia até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência exigida na primeira sessão.	Adoptada	Ver Capítulo I Ponto I.5
<b>I.3 Voto e Exercício do Direito de Voto</b>		
I.3.1 As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária ao voto por correspondência e, quando adoptado e admissível, ao voto por correspondência electrónico.	Adoptada	Ver Capítulo I Pontos I.9 e I.12
I.3.2 O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a 3 dias úteis.	Adoptada	Ver Capítulo I Ponto I.11

<p>I.3.3 As sociedades devem assegurar a proporcionalidade entre os direitos de voto e a participação accionista, preferencialmente através de previsão estatutária que faça corresponder um voto a cada acção. Não cumprem a proporcionalidade as sociedades que, designadamente: i) tenham acções que não confirmam o direito de votos; ii) estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou accionistas com ele relacionados.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo I Ponto I.6 e I.7</p>
<p><b>I.4 QUÓRUM DELIBERATIVO</b></p>		
<p>I.4.1 As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo I Ponto I.8</p>
<p><b>I.5 ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS</b></p>		
<p>I.5. Extractos de acta das reuniões da Assembleia Geral, ou documentos de conteúdo equivalente, devem ser disponibilizados aos Accionistas no sítio Internet da sociedade no prazo de 5 dias após a realização da assembleia geral, ainda que não constituam informação privilegiada. A informação divulgada deve abranger as deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações. Estas informações devem ser conservadas no sítio da Internet da sociedade durante pelo menos três anos.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo I Pontos I.13 e I.14</p>
<p><b>I.6 MEDIDAS RELATIVAS AO CONTROLO DAS SOCIEDADES</b></p>		

<p>I.6.1 As medidas que sejam adoptadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Os estatutos das sociedades que, respeitando o princípio da alínea anterior, prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela Assembleia Geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal - e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo I Pontos I.19 e I.20</p>
<p>I.6.2 Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo I Ponto I.20.</p>
<p><b>II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO</b></p>		
<p><b>II.1. TEMAS GERAIS</b></p>		
<p><b>II.1.1. ESTRUTURA E COMPETÊNCIA</b></p>		
<p>II.1.1.1 O órgão de administração deve avaliar no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo 0 Ponto 03 e Capítulo II Ponto II.4</p>

<p>II.1.1.2 As sociedades devem criar sistemas internos de controlo e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco. Esses sistemas devem integrar, pelo menos, a seguintes componentes: i) fixação dos objectivos estratégicos da sociedade em matéria de assunção de riscos; ii) identificação dos principais riscos ligados à concreta actividade exercida e dos eventos susceptíveis de originar riscos; iii) análise e mensuração do impacto e da probabilidade da ocorrência de cada um dos riscos potenciais; iv) gestão do risco com vista ao alinhamento dos riscos efectivamente incorridos com a opção estratégica da sociedade quanto à assunção de riscos; v) mecanismos de controle da execução das medidas de gestão de risco adoptadas e da sua eficácia; vi) adopção de mecanismos internos de informação e comunicação sobre as diversas componentes do sistema e de alertas de riscos; vii) avaliação periódica do sistema implementado e adopção das modificações que se mostrem necessárias.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.5</p>
<p>II.1.1.3 O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.6</p>

<p>II.1.1.4 As sociedades devem, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade: i) identificar os principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade: ii) descrever a actuação e eficácia do sistema de gestão de riscos.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.9</p>
<p>II.1.1.5 Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II. 7</p>
<p><b>II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA</b></p>		
<p>II.1.2.1 O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II. 1 e II.14</p>

<p>II.1.2.2 De entre os administradores não executivos deve contar-se um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores.</p> <p>II.1.2.3 A avaliação da independência dos seus membros não executivos feita pelo órgão de administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgãos sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente administrador que, noutro órgão social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis.</p>	<p>Não Adoptada</p> <p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo 0 Ponto 04. II.1.2.2</p> <p>Ver Capítulo II Ponto II.1.2.3</p>
<b>II.1.3 ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO</b>		
<p>II.1.3.1 Consoante o modelo aplicável, o presidente do conselho fiscal, da comissão de auditoria ou da comissão para as matérias financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções.</p> <p>II.1.3.2 O processo de selecção de candidatos a administradores não executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos administradores executivos.</p>	<p>Adoptada</p> <p>Não Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.21.</p> <p>Ver Capítulo 0 Ponto II 16.</p>
<b>II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES</b>		

<p>II.1.4.1 A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas no seu seio, com os seguintes elementos: i) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; ii) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.35</p>
<p>II.1.4.2 As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório sobre o governo das sociedades.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II 35</p>

<p><b>II.1.5 REMUNERAÇÃO</b></p> <p>II.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses de longo prazo da sociedade, basear-se em avaliação de desempenho e desincentivar a assunção excessiva de riscos. Para este efeito, as remunerações devem ser estruturadas, nomeadamente, da seguinte forma:</p> <p><b>i)</b> a remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis pré-determinados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efectivamente criada para os accionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à actividade da empresa. <b>ii)</b> a componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes. <b>iii)</b> uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período. <b>iv)</b> os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes foi fixada pela sociedade. <b>v)</b> até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as acções da</p>	<p>Não Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo 0 Ponto 04, II.1.5.1</p>
<p>sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o</p>		

<p>II.1.5.3 A declaração sobre a política de remunerações a que se refere o artº 2º da Lei nº 28/2009 deve abranger igualmente as remunerações dos dirigentes na acepção do nº 3 do artigo 248º-B do Código dos Valores Mobiliários e cuja remuneração contenha uma componente variável importante. A declaração deve ser detalhada e a política apresentada deve ter em conta, nomeadamente, o desempenho de longo prazo da sociedade, o cumprimento das normas aplicáveis à actividade da empresa e a contenção na tomada de riscos.</p>	<p>Não Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo 0 Ponto 04. II.1.5.3</p>
<p>II.1.5.4 Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções ou com base nas variações do preço das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições gerais a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em assembleia geral as principais características do sistema de benefícios de reforma de que beneficiem os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo I Pontos I.17 e I.18</p>

<p>II.1.5.6 Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas Assembleias Gerais anuais de accionistas.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.1.5.6</p>
<p>II 1.5.7 Deve ser divulgado, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade, o montante de remuneração recebida de forma agregada e individual, em outras empresas do grupo e os direitos de pensão adquiridos no exercício em causa</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.31</p>
<p><b>II.2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b></p>		
<p>II.2.1 Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.3</p>
<p>II.2.2 O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.3</p>

<p>II.2.3 Caso o Presidente do Conselho de Administração exerça funções executivas, o conselho de administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do relatório sobre o governo da sociedade.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.3 e II.8</p>
<p>II.2.4 O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II. 17</p>
<p>II.2.5 A sociedade deve explicitar a sua política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro e informar sobre ela no relatório anual sobre o governo da sociedade.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II. 11</p>
<p><b>II.3 ADMINISTRADOR DELEGADO, COMISSÃO EXECUTIVA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO</b></p>		
<p>II.3.1 Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.3, II 12 e II 13.</p>
<p>II.3.2 O Presidente da Comissão Executiva deve remeter, respectivamente, ao presidente do conselho de administração e, conforme aplicável, ao presidente do conselho fiscal ou da comissão de auditoria, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.13</p>

<p>II.3.3 O Presidente do Conselho de Administração executivo deve remeter ao presidente do conselho geral e de supervisão e ao presidente da comissão para as matérias financeiras, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.</p>	<p>Não aplicável</p>	<p>Ver Capítulo 0 Ponto 04.II.3.3</p>
<p><b>II.4. CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO, COMISSÃO PARA AS MATÉRIAS FINANCEIRAS, COMISSÃO DE AUDITORIA E CONSELHO FISCAL</b></p>		
<p>II.4.1 O conselho geral e de supervisão, além do cumprimento das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem -se:</p> <p>i) o definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do Grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.</p>	<p>Não aplicável</p>	<p>Ver Capítulo 0 Ponto 04.II.4.1</p>
<p>II.4.2 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem ser objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulos II e III Pontos II.4 e III.15</p>

<p>II.4.3 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem incluir a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulos II e III Pontos II.4 e III.15</p>
<p>II.4.4 O conselho geral e de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.</p>	<p>Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.21</p>
<p>II.4.5 O conselho geral de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à Assembleia Geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito.</p> <p>II.4.6 Os serviços de auditoria interna e os que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de <i>compliance</i>) devem reportar funcionalmente à Comissão de Auditoria, ao Conselho Geral e de Supervisão, ou, no caso das sociedades que adoptem o modelo latino, a um administrador independente ou ao Conselho Fiscal, independentemente da relação hierárquica que esses serviços mantenham com a administração executiva da sociedade.</p>	<p style="text-align: center;">Adoptada</p> <p style="text-align: center;">Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo II Ponto II.21</p> <p>Ver Capítulo II Ponto II.4.6</p>

<b>II.5. Comissões Especializadas</b>		
II.5.1 Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administradores.	Não Adoptada	Ver Capítulo 0 Ponto 04. II.5.1
II.5.2 Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração e incluir, pelo menos, um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.	Adoptada	Ver Capítulo II Ponto II.38 e II. 39



c) Identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado;	Adoptada	Ver Capítulo III Ponto III. 16
d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso;	Adoptada	Ver Capítulo III Ponto III.16
e) Documentos de prestação de contas;	Adoptada	Ver Capítulo III Ponto III.16
f) Calendário semestral de eventos societários;	Adoptada	Ver Capítulo III Ponto III. 16
g) Propostas apresentadas para discussão e votação em Assembleia Geral;	Adoptada	Ver Capítulo III Ponto III. 16
h) Convocatórias para a realização de Assembleia Geral.	Adoptada	Ver Capítulo III Ponto III. 16
III.1.3 As sociedade devem promover a rotação do auditor ao fim dois ou três mandatos, conforme sejam respectivamente de quatro ou de três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.	Adoptada	Ver Capítulo III Ponto III. 18
III.1.4 O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controle interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade	Adoptada	Ver Capítulo III Ponto III. 17

<p>III.1.5 A sociedade não deve contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitados no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a trinta por cento do valor total dos serviços prestados à sociedade.</p>	<p align="center">Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo III Ponto III.17</p>
--	--------------------------------	--

<p><b>IV – Conflitos de interesses</b></p> <p><b>IV.1 Relações com accionistas</b></p>		
<p>IV.1 Os negócios da sociedade com accionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades com eles estejam em qualquer relação nos termos do artº 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.</p>	<p align="center">Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo III Ponto III.11</p>
<p>IV 1.2 Os negócios de relevância significativa com accionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artº 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser submetidos a parecer prévio do órgão de fiscalização. Este órgão deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante e significância destes negócios e os demais termos da sua intervenção</p>	<p align="center">Adoptada</p>	<p>Ver Capítulo III Ponto III.13</p>

**0.3 Sem prejuízo do disposto no número anterior, a sociedade pode igualmente fazer uma avaliação global, desde que fundamentada, sobre o grau de adopção de grupos de recomendações entre si relacionadas pelo seu tema.**

O Conselho de Administração declara que o modelo de governo da Sociedade adoptado se tem revelado adequado ao bom funcionamento interno e externo da Sociedade. O Conselho de Administração tem uma Comissão Executiva, composta por dois membros, a qual reúne semanalmente, apreciando as diversas matérias relacionadas com a gestão da Sociedade, havendo reuniões regulares com o membro não-executivo, circulando informação detalhada sobre os aspectos relevantes da sociedade entre os membros executivos e o membro não executivo do Conselho. O Relatório anual de gestão descreve a actividade desenvolvida pelo Administrador não-executivo. O Conselho de Administração não tem comissões de apoio especializadas. Não tem havido, da parte de qualquer órgão social, qualquer tipo de constrangimento ou reparo ao funcionamento do modelo do governo da Sociedade, dado o rigor e a frequência com que estas informações são prestadas. São elaboradas actas da Comissão Executiva e da Comissão de Vencimentos.

**0.4. Quando a estrutura ou as práticas de governo da sociedade diverjam das recomendações da CMVM ou de outros códigos a que a sociedade se sujeite ou tenha voluntariamente aderido, devem ser explicitadas as partes de cada código que não são cumpridas ou que a sociedade entenda não serem aplicáveis, respectiva fundamentação e outras observações relevantes, bem como a indicação clara da parte do Relatório a descrição dessa situação pode ser encontrada.**

*II.1.2.2 De entre os administradores não executivos deve contar-se um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores. e*

O órgão de administração da Sociedade é composto por três administradores e inclui um membro, Prof. Juan Carlos Vázquez-Dodero, que é membro não executivo. O referido membro é Administrador de sociedades coligadas, nas quais não exerce funções executivas. Não exerce quaisquer actividades ou negócios com a sociedade, no sentido do disposto nos art<sup>os</sup> 397<sup>o</sup> e 398<sup>o</sup> do CSC. No entanto, não cumpre os requisitos de independência do art<sup>o</sup> 414 n<sup>o</sup> 5 do CSC, no sentido de que, sendo embora membro não executivo dos Conselhos de Administração de sociedades coligadas e por esta via cumprindo com a Recomendação da Comissão Europeia de 15 de Fevereiro de 2005 sobre esta matéria, não cumpre no entendimento (de sentido mais restritivo) que lhe é dado pela CMVM. Quanto à verificação dos requisitos de incompatibilidade, o mesmo Administrador não executivo cumpre tais regras, com excepção da alínea c) do n<sup>o</sup> 1 do art<sup>o</sup> 414<sup>o</sup>-A do CSC.

Concluindo, e embora a estrutura de administração da Sociedade não seja governada por comissão de auditoria integrante do seu Conselho de Administração (daí não se impor a esta a exigência legal contida no art<sup>o</sup> 423<sup>o</sup>-B do CSC, designadamente nos seus números 4 e 5), resultará não cumprido, segundo o entendimento da CMVM, o requisito do ponto II.1.2.2 do Código de Governo das Sociedades.

II.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses de longo prazo da sociedade, basear-se em avaliação de desempenho e desincentivar a assunção excessiva de riscos. Para este efeito, as remunerações devem ser estruturadas, nomeadamente, da seguinte forma: i) a remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis pré-determinados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efectivamente criada para os accionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à actividade da empresa. ii) a componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes. iii) uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período. iv) os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes foi fixada pela sociedade. v) até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as acções da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com excepção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções. vi) quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos. vii) devem ser estabelecidos os instrumentos jurídicos adequados para que a compensação estabelecida para qualquer forma de destituição sem justa causa de administrador não seja paga se a destituição ou cessação por acordo é devida a desadequado desempenho do administrador. viii) a remuneração dos membros não executivos do órgão de administração não deverá incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho ou do valor da sociedade.

Não cumprida quanto aos membros executivos do Conselho de Administração da sociedade. A sociedade Accionista ATPS-SGPS, SA. prestou serviços de administração e gestão ao Grupo, tendo recebido da Participada Ibersol, Restauração, SA., por tais serviços, a quantia de 756.034,00€ no ano de 2011. Entre as obrigações da ATPS -Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA., ao abrigo do contrato com a Ibersol, Restauração, SA., inclui-se a de assegurar que os Administradores da Sociedade António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira exerçam os seus cargos sem que a mesma sociedade tenha de incorrer em qualquer encargo adicional. A sociedade não paga directamente a nenhum dos seus Administradores executivos qualquer remuneração. Dado que a ATPS -Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA. é detida, em partes iguais, pelos Administradores António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira, da

referida importância de 756,034,00€, no ano de 2011, corresponderá a cada um desses Administradores, o valor de 378.017,00€.

O membro não executivo auferiu uma remuneração anual fixa de 6.000,00€.

II.1.5.2 A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artº 2º da Lei nº 28/2009, de 19 de Junho, deve, além do conteúdo ali referido, conter suficiente informação: i) sobre quais os grupos de sociedades cuja política e práticas remuneratórias foram tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração; ii) sobre os pagamentos relativos à destituição ou cessação por acordo de funções de administradores e

II.1.5.3 A declaração sobre a política de remunerações a que se refere o artº 2º da Lei nº 28/2009 deve abranger igualmente as remunerações dos dirigentes na acepção do nº 3 do artigo 248º-B do Código dos Valores Mobiliários e cuja remuneração contenha uma componente variável importante. A declaração deve ser detalhada e a política apresentada deve ter em conta, nomeadamente, o desempenho de longo prazo da sociedade, o cumprimento das normas aplicáveis à actividade da empresa e a contenção na tomada de riscos.

Para a fixação de remunerações dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal não foram tidas, por comparativo, quaisquer políticas e práticas remuneratórias de outros grupos de sociedades, não estando determinada qualquer política sobre pagamentos relativos à destituição ou cessação, por acordo, da função de administradores.

Quanto à política de remunerações dos dirigentes, consta a mesma da declaração do Conselho de Administração anexa ao Relatório de Governo, não existindo componentes variáveis importantes, ou significativas, na remuneração desses dirigentes.

II.3.3 O Presidente do Conselho de Administração executivo deve remeter ao presidente do conselho geral e de supervisão e ao presidente da comissão para as matérias financeiras, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.

Não aplicável no sentido do texto, explicando-se segundo o teor dos pontos infra Cap. II, Ponto II.12 e II.13.

II.4.1 O conselho geral e de supervisão, além do cumprimento das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo.

Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem -se:

i) o definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do Grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.

Não aplicável, visto que a sociedade não se estrutura sob o indicado modelo.

II.5.1 Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administradores.

Não se encontram constituídas, na Sociedade, outras comissões especializadas, para além da Comissão de Vencimentos.

II.16. Indicação das regras do processo de selecção de candidatos a administradores não executivos e forma como asseguram a não interferência nesse processo dos administradores executivos.

Tais regras emergem das regras que legalmente competem à assembleia geral de accionistas, eleitoral, onde sem prejuízo de este órgão eleger livremente os membros do Conselho de Administração, o processo de selecção será elaborado apreciando o perfil de cada candidato, em termos das suas habilitações, conhecimentos e experiência técnico-profissional. No entanto, face à existência de uma posição de controlo que confere a determinado(s) accionistas, sobretudo sendo estes ao mesmo tempo administradores executivos, a possibilidade de escolha dos administradores executivos e não executivos não se consegue garantir o necessários distanciamento que a recomendação pretende assegurar. Logo, decorre da estrutura accionista da Ibersol, o incumprimento desta recomendação.

## **Capítulo I**

### **Assembleia Geral**

#### **I.1. Identificação dos membros da mesa da Assembleia Geral**

**Presidente:** Dr.<sup>a</sup> Alice de Assunção Castanho Amado;

**Vice-Presidente:** Dr.<sup>a</sup> Anabela Nogueira de Matos

**Secretária:** Dr.<sup>a</sup> Maria Helena Moreira Araújo

A Empresa faculta à Presidente da Mesa da Assembleia Geral os recursos humanos e logísticos adequados às suas necessidades, através dos Serviços de apoio do Secretário da Sociedade e do Gabinete Jurídico, este englobando três Advogados, considerando-se este apoio adequado à dimensão e situação económica da Sociedade. O Gabinete de Relações com Investidores/ Representante para o Mercado, presta também apoio por ocasião da realização das assembleias gerais, respondendo aos pedidos de

esclarecimento dos accionistas, organizando a credenciação da participação nas assembleias gerais, em interligação com o secretário da sociedade e com a mesa da assembleia geral.

**I.2. Indicação da data de início e termo dos respectivos mandatos: 2009 – 2012**

**I.3. Indicação da remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral.**

Durante o ano de 2011, a remuneração auferida pela Presidente da Mesa da Assembleia Geral foi de 1.333,44€.

**I.4. Indicação da antecedência exigida para o bloqueio das acções para a participação na Assembleia Geral.**

Os estatutos da sociedade exigem, no seu artº 20º nº 1, que os accionistas comprovem à sociedade a titularidade e depósito das acções até cinco dias úteis antes da data de realização da assembleia geral anual.

**I.5. Indicação das regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral.**

Nos termos do artº 20º nº 3 dos estatutos, em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral, a Sociedade não obriga ao bloqueio das acções ou dos títulos de subscrição durante todo o período até que a sessão seja retomada, bastando-se com a antecedência ordinária exigida na primeira sessão.

**I.6. Número de acções a que corresponde um voto.**

Corresponde um voto a cada acção da sociedade, nos termos do artigo 21º nº 1 dos Estatutos.

**I.7. Indicação das regras estatutárias que prevejam a existência de acções que não confirmam o direito de voto ou que estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.**

Os estatutos societários prevêm no seu artigo vigésimo nº 2, que os accionistas titulares de acções preferenciais sem voto e os obrigacionistas não poderão participar nas assembleias gerais, sendo representados nas mesmas pelo seu representante comum.

**1.8 Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto, incluindo sobre quóruns constitutivos e deliberativos ou sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial.**

De acordo com o artigo 23º dos Estatutos da Sociedade, para que a Assembleia Geral possa reunir e deliberar em primeira convocação é indispensável a presença ou representação de accionistas possuidores de acções que titulem mais de cinquenta por cento do capital social. De acordo com o artigo 21º dos Estatutos, nºs 1 e 2, a cada acção corresponde um voto e as deliberações em assembleia geral serão tomadas por maioria simples, excepto se a lei exigir diferentemente.

**I.9. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto por correspondência.**

Existem regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto por correspondência consignadas no artigo 22º n.ºs 3 a 11 dos Estatutos societários, não existindo qualquer restrição estatutária ao voto por correspondência. A sociedade disponibiliza o boletim de voto por correspondência e informa dos procedimentos necessários para exercer esse direito, conforme modelo disponível em [www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt).

**I.10. Disponibilização de um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência.**

A sociedade disponibiliza um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência. Este modelo está disponível no sítio da sociedade, na Internet, [www.ibersol.pt](http://www.ibersol.pt).

**I.11. Exigência de prazo que medeia entre a recepção da declaração de voto por correspondência e a data da realização da Assembleia Geral.**

Os votos por correspondência podem ser recebidos até três dias antes da data de realização da Assembleia Geral, nos termos do artº 22º n.º 4 dos Estatutos.

**I.12. Exercício do direito de voto por meios electrónicos.**

Não é ainda exequível o exercício do direito de voto por meios electrónicos. Anota-se que até esta data a sociedade não teve qualquer solicitação ou manifestação de interesse por parte de accionistas ou investidores na disponibilização desta funcionalidade.

**I.13. Possibilidade de os accionistas acederem aos extractos das actas das reuniões das assembleias gerais no sítio da internet da sociedade, nos cinco dias após a realização da assembleia geral.**

Estão disponíveis aos accionistas, no sítio da Internet da Sociedade, as actas das reuniões da Assembleia Geral, no referido prazo, assim como uma estatística simples referente ao número de presenças, ordens de trabalhos e deliberações tomadas relativas às reuniões realizadas nos últimos 5 anos.

**I.14. Existência de um acervo histórico, no sítio da internet da sociedade, com as deliberações tomadas nas reuniões das assembleias gerais da sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos três anos antecedentes.**

Estão disponíveis aos accionistas, no sítio da Internet da Sociedade, as actas das reuniões da Assembleia Geral, o capital social nas mesmas representado, e os resultados das votações com referência aos últimos 8 anos.

**1.15. Indicação do (s) representante(s) da comissão de remunerações presentes nas assembleias gerais.**

A sociedade deu cumprimento a esta Recomendação na Assembleia Geral anual de 2011.

**I.16. Informação sobre a intervenção da Assembleia Geral no que respeita à política de remuneração da sociedade e à avaliação do desempenho dos membros do órgão de administração.**

A política de remunerações dos órgãos sociais é da responsabilidade da Comissão de Vencimentos, que a irá submeter, no ano de 2012, à aprovação na Assembleia Geral de Accionistas.

Da ordem de trabalhos da Assembleia Geral anual tem vindo a constar um ponto destinado à apreciação geral da Administração e Fiscalização da sociedade, em cumprimento do disposto no artº 376º nº 1 al.c) do CSC.

**I.17. Informação sobre a intervenção da assembleia geral no que respeita à proposta relativa a planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções, ou com base nas variações de preços das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na aceção do nº 3 do artigo 248º- B do Código dos Valores Mobiliários, bem como sobre os elementos dispensados à Assembleia Geral com vista a uma avaliação correcta desses planos.**

Não existiram quaisquer propostas à Assembleia Geral sobre planos de atribuição de acções e/ou qualquer outra espécie ou modalidade das acima referidas.

**I.18 Informação sobre a intervenção da assembleia geral na aprovação das principais características do sistema de benefícios de reforma de que beneficiem os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na aceção do nº 3 do artº 248º-B do Código dos Valores Mobiliários.**

Não foi suscitada, submetida ou emitida qualquer proposta ou deliberação em Assembleia Geral, no sentido e/ou com o indicado conteúdo.

**I.19 Existência de norma estatutária que preveja o dever de sujeitar, pelo menos de cinco em cinco anos, a deliberação de assembleia geral, a manutenção ou eliminação da norma estatutária que preveja a limitação do número de votos susceptíveis de detenção ou de exercício por um único accionista de forma individual ou em concertação com outros accionistas.**

Não existe norma estatutária neste sentido.

**I.20. Indicação das medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança de composição do órgão de administração.**

Não existem no seio da Sociedade medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da Sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança de composição do órgão de administração, seja de que natureza forem, e independentemente de qualquer momento temporal ou fáctico – o que envolve, por natureza, a inexistência de

eventuais medidas que operem em momento prévio a uma potencial oferta pública de aquisição. Não existem *voting caps*, ou *acordos parassociais*, ou quaisquer outros meios ou medidas, de qualquer espécie, que limitem a transmissibilidade das acções.

**I.21. Acordos significativos de que a Sociedade seja parte e que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da Sociedade, bem como os efeitos respectivos, salvo se, pela sua natureza, a divulgação dos mesmos for seriamente prejudicial para a Sociedade, excepto se a sociedade for especificamente obrigada a divulgar essas informações por força de outros imperativos legais.**

Existem no seio da Sociedade Contratos de Franquia relativos à concessão de exploração, sob Licença, de Marcas Internacionais de Restauração, em que a Ibersol, SGPS, SA. figura como parte acessória garante do respectivo cumprimento, sendo sociedades suas participadas as partes principais nos mesmos contratos. Neles são estabelecidas algumas limitações à mudança de controlo nas participadas da Ibersol, SGPS, SA., bem como nas sociedades com posição de domínio na Ibersol, SGPS, SA. Tais limitações, sujeitas a necessárias condições de razoabilidade e equilíbrio contratual, consistem essencialmente no dever de comunicação prévia e/ou de aprovação, por parte desses Franqueadores, bem como à prevenção de concorrência no ramo de exploração das referidas marcas de restauração.

**I.22. Acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.**

Não existem acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

## **Capítulo II Órgãos de Administração e Fiscalização**

### **Secção I – Temas Gerais**

#### **II.1. Identificação e composição dos órgãos da sociedade:**

##### **Conselho de Administração:**

Presidente - Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa;  
Vice - Presidente – Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira ;  
Vogal – Dr. Juan Carlos Vázquez-Dodero;

##### **Comissão Executiva:**

Presidente – Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa;  
Vice – Presidente - Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira;

**Conselho Fiscal:**

Presidente – Dr.<sup>a</sup> Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira;

Vice-Presidente – Dr. Joaquim Alexandre de Oliveira e Silva;

Vogal Efectivo – Dr. António Maria de Borda Cardoso;

Vogal Suplente – Dr. Eduardo Moutinho dos Santos;

**Sociedade de Revisores Oficiais de Contas:**

Pricewaterhousecoopers & Associados – SROC, LDA.;

Representada por Dr. Hermínio António Paulos Afonso ( ROC);

**Secretário da Sociedade:**

Secretário Efectivo – Dr. José Carlos Vasconcelos Novais de Queirós;

Secretário Suplente – Dr.<sup>a</sup> Maria Helena Moreira de Araújo;

**II. 1.2.3 A avaliação da independência dos seus membros não executivos feita pelo órgão de administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgãos sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente administrador que, noutra órgão social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis.**

O órgão de administração da Sociedade é composto por três administradores e inclui um membro, Prof. Juan Carlos Vázquez-Dodero, que é membro não executivo. O referido membro é Administrador de sociedades coligadas, nas quais não exerce funções executivas. Não exerce quaisquer actividades ou negócios com a sociedade, no sentido do disposto nos art<sup>os</sup> 397<sup>o</sup> e 398<sup>o</sup> do CSC. No entanto, não cumpre os requisitos de independência do art<sup>o</sup> 414 n<sup>o</sup> 5 do CSC, no sentido de que, sendo embora membro não executivo dos Conselhos de Administração de sociedades coligadas e por esta via cumprindo com a Recomendação da Comissão Europeia de 15 de Fevereiro de 2005 sobre esta matéria, não cumpre no entendimento (de sentido mais restritivo) que lhe é dado pela CMVM. Quanto à verificação dos requisitos de incompatibilidade, o mesmo Administrador não executivo cumpre tais regras, com excepção da alínea c) do n<sup>o</sup> 1 do art<sup>o</sup> 414<sup>o</sup>-A do CSC.

Concluindo, e embora a estrutura de administração da Sociedade não seja governada por comissão de auditoria integrante do seu Conselho de Administração (daí não se impor a esta a exigência legal contida no art<sup>o</sup> 423<sup>o</sup>-B do CSC, designadamente nos seus números 4 e 5), resultará cumprido, segundo o entendimento da CMVM, o requisito do ponto II.1.2.3 do Código de Governo das Sociedades.

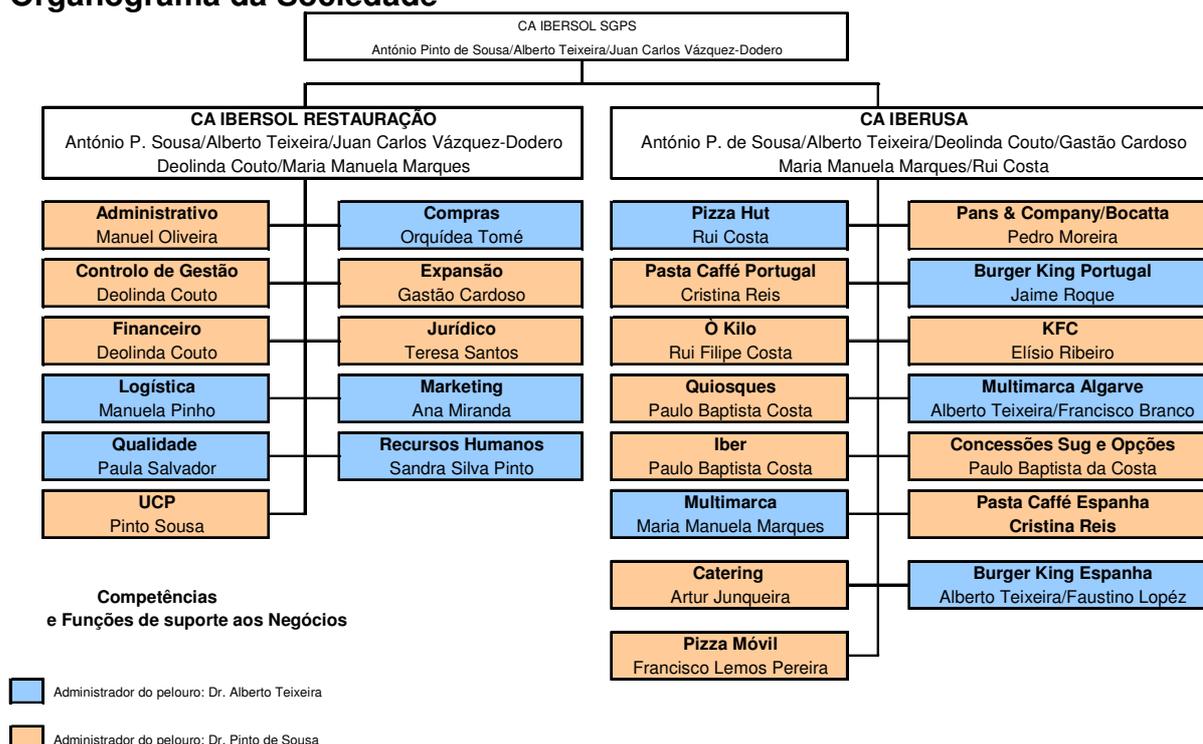
**II.1.5.6 Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas Assembleias Gerais anuais de accionistas.**

A sociedade deu cumprimento a esta Recomendação na Assembleia Geral anual de 2011.

**II.2. Identificação e composição de outras comissões constituídas com competências em matéria de administração ou fiscalização da sociedade.**  
Não existentes.

**II.3. Organogramas ou mapas funcionais relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da sociedade, incluindo informação sobre o âmbito das delegações de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da sociedade, ou à distribuição de pelouros entre os titulares dos órgãos de administração ou de fiscalização e lista de matérias indelegáveis e das competências efectivamente delegadas.**

### Organograma da Sociedade



### Órgão de Administração

A Ibersol, SGPS, SA. tem um Conselho de Administração composto por três membros, um Presidente, um Vice- Presidente e um Vogal. Dois dos seus membros exercem funções executivas e formam uma Comissão Executiva, que foi eleita e cujos poderes foram delegados pelo Conselho de

Administração nos termos do artº 8º nº 4 dos Estatutos da Sociedade, e um outro Administrador exerce funções não executivas.

A Comissão Executiva coordena operacionalmente as direcções funcionais e os diferentes negócios acima mencionados, reunindo com os respectivos directores numa base periódica. As decisões tomadas pelos Directores Funcionais e de Negócio, que devem respeitar as directrizes globais, emanam da delegação de competências conferida pela Comissão Executiva e são coordenadas nas reuniões referidas.

Os poderes delegados na Comissão Executiva são, designadamente, os seguintes:

- a) plenos poderes de decisão, gestão e acompanhamento estratégico da actividade societária, dentro dos limites legais do artº 407º nº 4 do CSC;
- b) desenvolver, planear e programar as linhas de actuação do órgão de administração, no plano interno e externo do exercício social, dando plena prossecução aos objectivos sociais afectos aos fins da Sociedade, tendo como especial objectivo assistir o Conselho de Administração na verificação adequada dos instrumentos de supervisão da situação económico-financeira e no exercício da função de controlo das empresas integradas no Grupo Ibersol.
- c) Competir-lhe-á assistir o Conselho de Administração na actualização das suas estruturas de assessoria e suporte funcional, bem como nos procedimentos das empresas integradas no Grupo Ibersol, com adequação consistente à evolução das necessidades do negócio, actuando na definição dos perfis e características dos seus parceiros estratégicos, clientes, trabalhadores, colaboradores e demais agentes, bem como no desenvolvimento do padrão de comportamento nas relações da sociedade com o exterior, podendo, em concreto, proceder à aquisição, alienação e oneração de bens móveis, estabelecendo ou cessando cooperação com outras empresas.

Quanto à distribuição dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente quanto à rotatividade do Responsável pelo pelouro financeiro, é entendimento da sociedade que tal rotatividade não serve os interesses societários, sendo uma medida que em nada contribuiria para estabilização e melhoria contínua dos seus objectivos, mas, mais ainda, é entendimento da sociedade que esta obrigação, a existir, só será objectivamente exigível para futuro, ou seja, ao fim de dois mandatos a contar da data de início da vigência da Recomendação contida no ponto II.2.5 do Código do Governo das Sociedades (este com efeitos a partir de Setembro de 2007).

**II.4. Referência ao facto de os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão para as matérias Financeiras, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal incluírem a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo eventuais constrangimentos detectados, e serem objecto de divulgação no sítio da internet da sociedade, conjuntamente com os documentos de prestação de contas.**

O Relatório do Conselho Fiscal inclui a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida e, sendo o caso, refere eventuais constrangimentos

detectados, sendo estes objecto de divulgação no sítio da internet da sociedade, conjuntamente com os documentos de prestação de contas.

O Conselho de Administração declara que o modelo de governo da Sociedade adoptado se tem revelado adequado ao bom funcionamento interno e externo da Sociedade. O Conselho de Administração tem uma Comissão Executiva, composta por dois membros, a qual reúne semanalmente, apreciando as diversas matérias relacionadas com a gestão da Sociedade, havendo reuniões regulares com o membro não-executivo, circulando informação detalhada sobre os aspectos relevantes da sociedade entre os membros executivos e o membro não executivo do Conselho. O Relatório anual de gestão descreve a actividade desenvolvida pelo Administrador não-executivo. O Conselho de Administração não tem comissões de apoio especializadas. Não tem havido, da parte de qualquer órgão social, qualquer tipo de constrangimento ou reparo ao funcionamento do modelo do governo da Sociedade, dado o rigor e a frequência com que estas informações são prestadas. São elaboradas actas da Comissão Executiva e da Comissão de Vencimentos.

**II.4.6 Os serviços de auditoria interna e os que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de *compliance*) devem reportar funcionalmente à Comissão de Auditoria, ao Conselho Geral e de Supervisão, ou, no caso das sociedades que adoptem o modelo latino, a um administrador independente ou ao Conselho Fiscal, independentemente da relação hierárquica que esses serviços mantenham com a administração executiva da sociedade.**

A Sociedade não tem especificamente serviços de auditoria interna, com especificidade funcional e reporte directo ao Conselho Fiscal (atendendo ao modelo latino adoptado), sendo os referidos *serviços de compliance* assegurados pelos departamentos respectivos da empresa. Tomando em nota que, orgânico-funcionalmente, as diferentes direcções do Grupo encabeçam os serviços de *compliance* directamente junto do Conselho de Administração e do conselho fiscal, aqui sempre que por este último órgão solicitadas, estando esses responsáveis devidamente identificados no organigrama da sociedade constante do ponto II.3, mais se detalhando o respectivo desempenho no ponto II.5.

**II.5. Descrição dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade, designadamente, quanto ao processo de divulgação de informação financeira, ao modo de funcionamento deste sistema e à sua eficácia.**

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

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

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

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

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

De forma a garantir a conformidade dos procedimentos estabelecidos é efectuada regularmente a avaliação dos principais sistemas de controlo interno do grupo.

O controlo interno e o acompanhamento dos sistemas de controlo interno são conduzidos pela Comissão Executiva. Por especificidades do Negócio existem áreas de risco cuja gestão corrente foi alocada a departamentos funcionais, destacando-se:

#### **Qualidade e Segurança Alimentar**

No negócio da Restauração o risco associado à Higiene e Segurança Alimentar assume primordial importância.

A gestão desta área de risco é coordenada pela Direcção de Qualidade e tem como principais vertentes uma actuação responsável e pro-activa, segundo os princípios da prevenção, formação, seguimento de indicadores e a procura da melhoria contínua por forma a minimizar os riscos alimentares com impactos na saúde dos consumidores.

As principais dimensões de gestão desta área de risco são:

- Qualificação e Selecção dos Fornecedores e Produtos na área da qualidade/segurança alimentar e o Programa de Controlos Periódicos aos Fornecedores/Produtos e Serviços;
- garantia da eficácia do Sistema de Rastreabilidade implementado;
- controlo do Processo Produtivo nas unidades através de Sistemas de HACCP;
- Sistema de Desenvolvimento de Competências em Segurança Alimentar;
- Manutenção e Monitorização dos dispositivos de medição;
- Sistema de Gestão de Crises Alimentares, que permite a monitorização a todo o momento dos sistemas de alerta alimentar existentes e a actuação imediata quando necessário;
- Sistema de Melhoria Contínua, suportado, entre outros instrumentos, por Programa de Auditorias Externas, em todas as unidades do Grupo; Programa de análises microbiológicas dos produtos finais realizado, por amostragem por entidade externa acreditada, Sistema de Tratamento de Reclamações, Programa de Cliente Mistério e Programa de Auditorias Internas no âmbito dos indicadores relacionados com a Segurança Alimentar.
- Programa Viva Bem, através do qual o Grupo informa os consumidores sobre o seu sistema de Segurança Alimentar, bem como a oportunidade de terem

hábitos alimentares saudáveis, garantindo-lhes de uma forma transparente, a informação necessária para fazerem as escolhas mais correctas.

-Processo de certificação do sistema de gestão da segurança alimentar no âmbito da norma ISO 22000, exigente padrão internacional em segurança alimentar.

### **Segurança e Higiene no Trabalho**

A coordenação do processo de gestão desta área de risco está a cargo da Direcção de Recursos Humanos que coordena os Planos de Formação e monitoriza a aplicação das normas e procedimentos definidos no Manual de SHT em vigor na Ibersol.

### **Financeiros**

A gestão de risco na área financeira é conduzida pela Direcção Financeira, centrando-se no seguimento da volatilidade dos mercados financeiros, especialmente taxa de juro. A situação actual dos mercados tem levado a que o risco de liquidez assuma uma maior relevância. As principais fontes de exposição a risco são:

#### a) Risco câmbio

O risco cambial é muito reduzido, uma vez que o Grupo está essencialmente presente no mercado ibérico, os empréstimos bancários estão denominados em euros e o volume de compras, fora da zona Euro, não assume proporções relevantes. O investimento e financiamento em Angola ainda tem uma reduzida expressão. No que respeita a futuros financiamentos fora da zona Euro o grupo prosseguirá uma política de cobertura natural recorrendo a financiamentos em moeda local sempre que as condições de taxa de juro o recomendem.

#### b) Risco de taxa de Juro

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

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

Nos últimos anos o Grupo só numa pequena parte dos seus financiamentos tem considerado a hipótese de cobertura de risco à variação da taxa de juro. Tem uma operação de Swap sobre 1,9 milhões de euros em Espanha. Consequentemente, a restante dívida remunerada vence juros a taxa variável. Em virtude da política de liquidez seguida neste exercício e das disponibilidades representarem cerca de 50% do passivo remunerado entendeu-se estar em parte reduzida a exposição ao risco de taxa de juro.

Face às perspectivas de evolução das taxas Euribor em 2011 o grupo decidiu não efectuar qualquer protecção sobre a taxa de referência dos seus financiamentos. Em 2012, face às expectativas de evolução a médio prazo analisará a possibilidade de fixação da taxa de juro de uma parte até 50% da dívida.

### c) Risco de crédito

A principal actividade do Grupo é feito com vendas pagas a dinheiro ou cartão de débito/crédito, logo o Grupo não tem concentrações de risco de crédito relevantes. Contudo, com o aumento das vendas do negócio de catering, com uma parte significativa de vendas a crédito, o Grupo passou a monitorizar de forma mais regular as contas a receber com o objectivo de:

- i) limitar o crédito concedido a clientes
- ii) analisar com as operações a antiguidade e recuperabilidade dos valores a receber
- iii) analisar o perfil de risco dos clientes.

### d) Risco de liquidez

Como já referido a actual situação dos mercados financeiros veio dar uma maior relevância ao risco de liquidez. O planeamento financeiro sistemático com base na previsão de *cash flows* em mais que um cenário e para períodos mais longos que um ano tornou-se uma exigência no Grupo. A tesouraria de curto prazo é feita com base no planeamento anual que é revisto trimestralmente e ajustado diariamente. Relacionado com a dinâmica dos negócios subjacentes, a Tesouraria do Grupo tem vindo a efectuar uma gestão flexível do papel comercial e a negociação de linhas de crédito disponíveis a todo o momento. A política de diálogo aberto com todos os parceiros financeiros tem permitido manter uma relação com elevado grau de confiança, apesar das restrições de liquidez com que vem debatendo a Banca portuguesa. Tendo sido 2011 um ano difícil para o mercado, a sociedade demonstrou significativa capacidade para assegurar recursos financeiros continuando a dispor de linhas contratadas e fundos colocados à sua disposição que não utiliza em montantes significativos. Por outro lado, o Grupo em detrimento do custo privilegiou o risco de liquidez e reforçou os financiamentos de médio e longo prazo que resultaram em substituição de linhas de curto prazo ficando com alguns excedentes para a constituição de aplicações. A gestão do risco de liquidez passa também pela manutenção dum confortável nível de disponibilidades. O Grupo terminou o exercício com cerca de 28 milhões de euros em disponibilidades, dos quais 24 milhões em depósitos a prazo, que correspondem a um ligeiro aumento face ao final de 2010 e representam cerca de 50% do passivo remunerado.

### e) Risco de capital

A sociedade procura manter um nível de capitais próprios adequado às características do principal negócio (vendas a dinheiro e crédito de fornecedores) e a assegurar a continuidade e expansão. O equilíbrio da estrutura de capital é monitorizado com base no rácio de alavancagem financeira (definido como: dívida remunerada líquida / (dívida remunerada

liquida+capital próprio)) com o objectivo de o situar no intervalo 35%-70%. Por prudência face aos constrangimentos actuais dos mercados, em 2011, registamos um rácio de 20%.

### **Ambientais**

A gestão desta área de risco é coordenada pela Direcção de Qualidade e tem como principal vertente a implementação da política decorrente dos Princípios de Sustentabilidade Ibersol, para que os processos e procedimentos, de forma transversal aos níveis hierárquicos, sejam aplicados no âmbito do ambiente.

A adopção das boas práticas de gestão ambiental é uma preocupação do Conselho de Administração da Ibersol que se consubstancia na promoção de comportamentos responsáveis e proactivos na gestão dos recursos e dos resíduos.

Os procedimentos vertidos para o Manual de Standards Ibersol no que respeita a esta área focam principalmente a utilização racional de electricidade e a reciclagem de óleos usados e embalagens.

### **Contingência**

A imprevisibilidade de evolução dos mercados financeiros poderá acarretar aumento dos custos de financiamento, sendo nossa convicção de que a sociedade ultrapassará essas dificuldades.

Após a acentuada quebra do consumo verificada no último trimestre, principalmente em Portugal, com reflexos nas vendas de restauração fazemos prever uma evolução muito negativa das vendas no ano de 2012. Para atenuar o efeito nos resultados a sociedade vem a adoptar um rigoroso controlo dos custos com uma monitorização mensal da evolução do mercado e a consequente revisão do planeamento de recursos a utilizar.

Por outro lado, operando no ramo alimentar, eventuais epidemias ou distorções nos mercados das matérias-primas bem como eventuais alterações do padrão de consumo podem acarretar importantes impactos nas demonstrações financeiras.

## **II.6. Responsabilidade do órgão de administração e do órgão de fiscalização na criação e no funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos da sociedade, bem como na avaliação do seu funcionamento e ajustamento às necessidades da sociedade.**

O órgão de administração da sociedade acompanha em permanência os sistemas de controlo interno e de gestão de riscos da sociedade, dispondo de informação eficiente e actualizada, avaliando por forma corrente e sistemática o seu funcionamento e ajustamento às necessidades da sociedade, prestando ao órgão de fiscalização toda a informação que lhe seja solicitada.

## **II.7. Indicação sobre a existência de regulamentos de funcionamento dos órgãos da sociedade, ou outras regras relativas a incompatibilidades definidas internamente e a número máximo de cargos acumuláveis, e o local onde os mesmos podem ser consultados.**

A Sociedade dispõe de Regulamentos de funcionamento do seu Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, publicados no sítio da Internet da Sociedade.

Não foi definida lista de incompatibilidades nem número máximo de cargos acumuláveis pelos Administradores em órgãos de administração de outras sociedades, na medida em que os Administradores da sociedade – com excepção do Administrador não executivo - exercem apenas funções executivas nas sociedades que integram o Grupo.

O membro não executivo participou nas reuniões de Conselho de Administração tendo-lhe sido prestada atempadamente toda a informação relativa aos pontos da ordem de trabalhos de todas elas. Periodicamente, participa nas reuniões da Comissão Executiva particularmente naquelas dedicadas à discussão da estratégia e planeamento dos negócios. Presta especial apoio à função de Planeamento e Controlo de Gestão e ao desenvolvimento dos Quadros que integram este Departamento. Sistemáticamente recebe do Controlo de Gestão a informação que lhe permite o acompanhamento da actividade corrente.

## **Secção II – Conselho de Administração**

### **II.8 Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, indicação dos mecanismos de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos que assegurem o carácter independente e informado das suas decisões.**

O presidente do órgão de administração, exercendo funções executivas, empreende os necessários mecanismos de coordenação com os demais membros do órgão, designadamente com o membro não - executivo, mediante meios de informação permanente e directa, não havendo quaisquer constrangimentos que impeçam decisões independentes e informadas.

### **II.9. Identificação dos principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade**

Conforme desenvolvido no ponto II.5, a imprevisibilidade de evolução dos mercados financeiros poderá acarretar aumento dos custos de financiamento, sendo que de um ponto de vista financeiro o principal risco a que a sociedade está exposta é ao risco de taxa de juro.

Por outro lado, operando no ramo alimentar, eventuais epidemias ou distorções nos mercados das matérias-primas bem como eventuais alterações do padrão de consumo podem acarretar importantes impactos numa óptica económica.

Quanto aos riscos jurídicos, estes não assumem dimensão significativa no quadro societário, uma vez que se podem considerar contidos, nos seus diversos âmbitos materiais, num quadro normal e de risco diminuto, quer quanto ao contencioso de regulação promovido por instâncias reguladoras aplicáveis ao sector de actividade, não sendo de assinalar como relevante qualquer outro contencioso judicial ou extra-judicial, seja de âmbito comercial, laboral ou outro.

**II.10. Poderes do órgão de administração, nomeadamente no que respeita a deliberações de aumento de capital.**

Os poderes do órgão de administração são os atribuídos pelo Código das Sociedades Comerciais e aqueles que constam dos artigos 4º nº 2, 8º, 11º e 12º, dos Estatutos da Sociedade.

No que respeita a deliberações de aumento de capital, o contrato da sociedade no seu artº 4º nº 2 autoriza o Conselho de Administração a deliberar aumentos de capital até ao limite de cem milhões de euros.

**II.11. Informação sobre a política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, bem como sobre as regras aplicáveis à designação e à substituição dos membros do órgão de administração e de fiscalização.**

A política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, sendo as regras aplicáveis à designação e à substituição dos membros do órgão de administração e de fiscalização as previstas no Código das Sociedades Comerciais, segue ainda o entendimento de que tal obrigação será aplicável ao fim de dois mandatos a contar da data de início da vigência da Recomendação contida no ponto II.2.5 do Código do Governo das Sociedades, na sua anterior redacção (este com efeitos a partir de Setembro de 2007). Assim, tal rotação verificar-se-à no final do mandato em curso ( 2009/2012)

**II.12. Número de reuniões dos órgãos de administração e fiscalização, bem como referência à realização das actas dessas reuniões.**

De acordo com os estatutos da Sociedade, o Conselho de Administração reúne, normalmente, uma vez por trimestre e, além disso, todas as vezes que o Presidente ou dois dos seus membros o convoquem, devendo as deliberações 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 2011, o Conselho de Administração reuniu-se por 10 vezes e o Conselho Fiscal reuniu, por 5 vezes. Por sua vez, o Comissão Executiva reúne-se normalmente duas vezes por mês e durante o ano de 2011 reuniu por 22 vezes.

As actas de reunião do Conselho de Administração constam do respectivo livro de actas, bem como as do Conselho Fiscal.

**II.13 Indicação sobre o número de reuniões da Comissão Executiva ou do Conselho de Administração Executivo, bem como referência à realização de actas dessas reuniões e seu envio, acompanhadas das convocatórias conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal ou da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as matérias financeiras.**

Remete-se para os termos da informação prestada no ponto antecedente, salientando que a Comissão Executiva reuniu por 22 vezes no ano de 2011, e disponibiliza as actas ao Conselho de Administração e à Presidente do

Conselho Fiscal, não sendo aplicável a convocação formal de qualquer destes órgãos.

**II.14. Distinção dos membros executivos dos não - executivos e, de entre estes, discriminação dos membros que cumpririam, se lhes fossem aplicáveis, as regras de incompatibilidade previstas no nº 1 do artº 414-A do Código das Sociedades Comerciais, com excepção da prevista na alínea b) e os critérios de independência previstos no nº 5 do artº 414º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.**

O órgão de administração da Sociedade é composto por três administradores e inclui um membro, Prof. Juan Carlos Vázquez-Dodero, que é membro não executivo, não estando associado a grupos de interesses específicos, quer da Sociedade, quer dos seus accionistas de referência, não tendo interesses relevantes susceptíveis de colidir ou interferir com o livre exercício do seu mandato social, mais se referindo que não foi constituída qualquer comissão de controlo interno. O referido membro é Administrador de sociedades coligadas, nas quais não exerce funções executivas. Não exerce quaisquer actividades ou negócios com a sociedade, no sentido do disposto nos artºs 397º e 398º do CSC, cumprindo os demais requisitos de independência do artº 414 nº 5 do CSC. Quanto à verificação dos requisitos de incompatibilidade, o mesmo Administrador não executivo cumpre tais regras, com excepção da alínea c) do nº 1 do artº 414º-A do CSC.

**II.15. Indicação das regras legais, regulamentares e outros critérios que tenham estado na base da avaliação da independência dos seus membros feita pelo órgão de administração.**

Tal como resulta do descritivo do ponto anterior, não são aplicados outros critérios para além dos legais.

**II.17. Referência ao facto de o relatório anual de gestão da sociedade incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos e eventuais constrangimentos detectados.**

O Relatório Anual de Gestão inclui uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelo Administrador não executivo, não reportando quaisquer constrangimentos.

**II.18. Qualificações profissionais dos membros do conselho de administração, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato,**

**e**

**II.19. Funções que os membros do órgão de administração exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.**

Todos os membros do Conselho de Administração exercem funções em órgãos de administração de outras sociedades, conforme se especifica:

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

**Formação académica**

- Licenciado em Direito - Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

- CEOG – Curso de Gestão – Universidade Católica do Porto

**Actividade profissional**

- Presidente do Conselho de Administração da Ibersol, SGPS, SA

- Administrador de outras empresas participadas pela Ibersol, SGPS, SA

**Data da primeira nomeação e termo do mandato** – 1991 / 2012;

**Funções desempenhadas em órgãos de administração de outras sociedades do Grupo Ibersol:**

ASUREBI - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA

EGGON – SGPS, SA

ANATIR – SGPS, SA

CHARLOTTE DEVELOPS, SL

FIRMOVEN - Restauração, SA

IBERAKI - Restauração, SA

IBERGOURMET - Produtos Alimentares, SA

IBERKING - Restauração, SA

IBERSANDE - Restauração, SA

IBERSOL - Hotelaria e Turismo, SA

IBERSOL - Restauração, SA

IBERSOL MADEIRA e AÇORES, RESTAURAÇÃO, SA

IBERUSA - Hotelaria e Restauração, SA

IBERUSA - Central de Compras para a Restauração, ACE

INVERPENINSULAR, SL

MAESTRO - Serviços de Gestão Hoteleira, SA

VIDISCO SL. Y LURCA SA. Union Temporal de Empresas

VIDISCO, SL

LURCA, SA

IBR – Imobiliária, SA

QRM – Projectos Turísticos, SA

RESTOH – Restauração e Catering, SA.

JOSÉ SILVA CARVALHO – Catering, SA

SUGESTÕES E OPÇÕES – Actividades Turísticas, SA.

SOLINCA EVENTOS E CATERING, SA.

IBERSOL ANGOLA, S.A.

**GERENTE**

FERRO & FERRO, Lda.

RESTMON (Portugal) - Gestão e Exploração de Franquias, Lda.

Parque Central da Maia- Actividades Hoteleiras, Sociedade Unipessoal, Lda

**Funções desempenhadas em órgãos de administração de sociedades fora do Grupo Ibersol:**

ATPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA.

ATPS II, SGPS, SA.

MBR, IMOBILIÁRIA, SA.

CHEF GOURMET, SA.

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

POLIATLÂNTICA, SA.

PLASTEUROPA- Embalagens, SA.

**Número de acções detidas directa ou indirectamente na Ibersol, SGPS, SA :**

1400 (mil e quatrocentas) acções representativas do capital da Ibersol SGPS, SA.

3.384.000 (três milhões trezentos e oitenta e quatro mil) acções representativas de 50% do capital da ATPSII, SGPS,.

A ATPS II, SGPS,SA é detentora de 5.680 (cinco mil seiscentas e oitenta) acções representativas de 50,04% do capital social da ATPS, SGPS, SA.

A ATPS, SGPS, SA em 31/12/2011, é detentora de 786.432 (setecentas oitenta seis mil quatrocentas trinta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA, e de 2.455.000 (dois milhões e quatrocentas e cinquenta e cinco mil) acções representativas de 100% do capital da I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, SA.

A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2011, é detentora de 9.998.000 (nove milhões novecentas e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA.

**Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira**

**Formação académica**

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

**Actividade profissional**

- Vice-Presidente do Conselho de Administração da Ibersol, SGPS, SA

- Administrador de outras empresas participadas da Ibersol, SGPS, SA

**Data da primeira nomeação e termo do mandato – 1997 / 2012;**

**Funções desempenhadas em órgãos de administração de outras sociedades do Grupo Ibersol:**

ASUREBI - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA

EGGON – SGPS, SA

ANATIR – SGPS, SA

CHARLOTTE DEVELOPS, SL

FIRMOVEN - Restauração, SA

IBERAKI - Restauração, SA

IBERGOURMET - Produtos Alimentares, SA

IBERKING - Restauração, SA

IBERSANDE - Restauração, SA

IBERSOL - Hotelaria e Turismo, SA

IBERSOL - Restauração, SA

IBERSOL MADEIRA e AÇORES, Restauração, SA

IBERUSA - Hotelaria e Restauração, SA

IBERUSA - Central de Compras para a Restauração, ACE

INVERPENINSULAR, SL

MAESTRO - Serviços de Gestão Hoteleira, SA

VIDISCO SL. Y LURCA SA. Union Temporal de Empresas  
VIDISCO, SL  
LURCA, SA  
IBR – Imobiliária, SA  
QRM – Projectos Turísticos, SA  
RESTOH – Restauração e Catering, SA.  
SUGESTÕES E OPÇÕES – Actividades Turísticas, SA.  
SOLINCA EVENTOS E CATERING, SA.  
IBERSOL ANGOLA, S.A.

**GERENTE**

FERRO & FERRO, Lda.  
RESTMON (Portugal) – Gestão e Exploração de Franquias, Lda.  
Parque Central da Maia- Actividades Hoteleiras, Sociedade Unipessoal, Lda

**Funções desempenhadas em órgãos de administração de sociedades fora do Grupo Ibersol:**

ATPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA  
ATPS II, SGPS, SA.  
I.E.S. - Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA  
MATEIXA Soc. Imobiliária, SA.  
CHEF GOURMET, SA.

**Número de acções detidas directa ou indirectamente na Ibersol, SGPS, SA :**

1400 (mil e quatrocentas) acções representativas do capital da Ibersol SGPS, SA.

3.384.000 (três milhões trezentos e oitenta e quatro mil) acções representativas de 50% do capital da ATPSII, SGPS, SA.

A ATPS II, SGPS,SA é detentora de 5.680 (cinco mil seiscentas e oitenta) acções representativas de 50,04% do capital social da ATPS, SGPS, SA.

A ATPS, SGPS, SA em 31/12/2011, é detentora de 786.432 (setecentas oitenta seis mil quatrocentas trinta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA, e de 2.455.000 (dois milhões e quatrocentas e cinquenta e cinco mil) acções representativas de 100% do capital da I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, SA.

A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2011, é detentora de 9.998.000 (nove milhões novecentas e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA.

**Juan Carlos Vázquez-Dodero**

**Formação académica**

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

**Actividade profissional**

- Professor Ordinário do IESE
- Assessor e consultor em várias empresas Europeias e Americanas
- Vogal do Conselho de Administração da Ibersol, SGPS, SA
- Administrador de outras empresas participadas pela Ibersol, SGPS, SA

**Data da primeira nomeação e termo do mandato:** 1999 / 2012

**Funções desempenhadas em órgãos de administração de outras sociedades do Grupo Ibersol:**

IBERUSA - Hotelaria e Restauração, SA

IBERSANDE - Restauração, SA

IBERSOL - Restauração, SA

IBERSOL ANGOLA S.A.

**Funções desempenhadas em órgãos de administração de sociedades fora do Grupo Ibersol:**

ATPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA

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

ATPS II, SGPS. SA.

Promociones Inmobiliarias Polska, S. A.

FINAVES I, SCRRRC, S.A.

**Número de acções detidas directa ou indirectamente na Ibersol, SGPS, SA :** não é titular de acções da sociedade.

### **Secção III – Conselho Geral e de Supervisão, Comissão para as matérias Financeiras e Conselho Fiscal**

**II.21. Identificação dos membros do conselho fiscal, declarando-se que cumprem que cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A e se cumprem os critérios de independência previstos no n.º 5 do artigo 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais. Para o efeito o Conselho Fiscal procede à respectiva auto-avaliação.**

#### **Conselho Fiscal:**

Presidente – Dr.<sup>a</sup> Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira;

Vice-Presidente – Dr. Joaquim Alexandre de Oliveira e Silva;

Vogal Efectivo – Dr. António Maria de Borda Cardoso;

Vogal Suplente – Dr. Eduardo Moutinho dos Santos;

Todos os membros do Conselho Fiscal cumprem os requisitos de independência estabelecidos no artº 414 nº 5 do CSC e de inexistência das incompatibilidades previstas no artº 414-A, nº 1 do CSC.

Todos os membros possuem qualificações e experiência profissional adequadas ao exercício das respectivas funções, conforme descrito nos pontos seguintes (II.13 e II.14).

Compete ao Conselho Fiscal, em articulação com o Revisor Oficial de Contas, a fiscalização da sociedade, nomeadamente:

- verificar adequação das políticas contabilísticas
- fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos e do sistema de controlo interno
- fiscalizar o processo de preparação e divulgação de informação financeira
- fiscalizar a revisão de contas

Compete – lhe ainda propor à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas e fiscalizar a sua independência, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais.

O Relatório anual sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Fiscal é objecto de divulgação em conjunto com os documentos de prestação de contas, no sítio da Internet da sociedade.

Para todos os efeitos, o Conselho Fiscal representa a sociedade junto do Auditor Externo zelando para que sejam asseguradas todas as condições à prestação dos serviços, avaliando anualmente o respectivo desempenho, sendo o seu interlocutor e destinatário dos respectivos relatórios, em simultâneo com o Conselho de Administração.

Neste documento refere o Conselho Fiscal ter realizado reuniões trimestrais, nestas contando com a presença do revisor de contas e do auditor externo, os quais deram conhecimento e obtiveram a concordância do Conselho Fiscal relativamente ao plano da sua actividade fiscalizadora, não sendo referida a ocorrência de qualquer constrangimento, Este órgão procedeu à sua auto-avaliação relativamente ao cumprimento dos requisitos de independência.

**II.22. Qualificações profissionais dos membros do conselho fiscal, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da Sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.**

e

**II.23. Funções que os membros do conselho fiscal exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.**

**Presidente – Dr.<sup>a</sup> Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira;**

**Formação académica**

- Licenciatura em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra;
- Pós- Graduação em Estudos Europeus pela Fac. Direito da Universidade de Coimbra;
- Curso de Finanças para não Financeiros pela EGP;

**Actividade profissional dos últimos cinco anos :**

- Directora de Assessoria Legal da “ Sonae – SGPS, SA.”;

**Data da primeira nomeação e termo do mandato:** 2007 / 2012.

**Funções desempenhadas em órgãos sociais de outras sociedades do Grupo Ibersol:** não desempenha quaisquer funções noutras sociedades do Grupo Ibersol.

**Número de acções detidas directa ou indirectamente na Ibersol, SGPS, SA :**

Não é titular de acções da sociedade.

**Vice-Presidente – Dr. Joaquim Alexandre de Oliveira e Silva;**

**Formação académica**

- Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto (1970 );

**Actividade profissional dos últimos cinco anos:**

- Docência Universitária;

- Consultoria Fiscal;

**Data da primeira nomeação e termo do mandato:** 2008 / 2012.

**Funções desempenhadas em órgãos sociais de outras sociedades do Grupo Ibersol:** não desempenha quaisquer funções noutras sociedades do Grupo Ibersol.

**Número de acções detidas directa ou indirectamente na Ibersol, SGPS, SA :**

Não é titular de acções da sociedade.

**Vogal Efectivo – Dr. António Maria de Borda Cardoso;**

**Formação académica**

- Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto ( 1966 );

**Actividade profissional dos últimos cinco anos:**

- Pensionista desde 25/10/2005 ;

- Administrador da “ Laminar – Indústria de Madeiras e Derivados, SA.” desde 29/11/2002 até 2008;

**Data da primeira nomeação e termo do mandato:** 2007 / 2012.

**Funções desempenhadas em órgãos sociais de outras sociedades do Grupo Ibersol:** não desempenha quaisquer funções noutras sociedades do Grupo Ibersol.

**Número de acções detidas directa ou indirectamente na Ibersol, SGPS, SA :**

Não é titular de acções da sociedade.

**Vogal Suplente – Dr. Eduardo Moutinho dos Santos;**

**Formação académica**

- Licenciado em Direito pela Faculdade de Direito da UN de Coimbra (1978);

**Actividade profissional dos últimos cinco anos:**

- Exercício da Advocacia em regime liberal na Comarca do Porto;

**Data da primeira nomeação e termo do mandato:** 2007 / 2012.

**Funções desempenhadas em órgãos sociais de outras sociedades do Grupo Ibersol:** não desempenha quaisquer funções noutras sociedades do Grupo Ibersol.

**Número de acções detidas directa ou indirectamente na Ibersol, SGPS, SA :**

Não é titular de acções da sociedade.

**II. 24. Referencia ao facto de o Conselho Fiscal avaliar anualmente o auditor externo e à possibilidade de proposta à assembleia geral de destituição do auditor com justa causa.**

O conselho fiscal procede à avaliação anual do Auditor Externo e inclui as suas conclusões no seu Relatório e Parecer, emitidos nos termos e para os efeitos da alínea g) do nº 1 do artº 420º do Código das Sociedades Comerciais.

**Secção IV - Remuneração**

**II.30. Descrição da política de remunerações dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2º da Lei nº 28/2009 de 19 de Junho.**

Para a fixação de remunerações dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal não foram tidas, por comparativo, quaisquer políticas e práticas remuneratórias de outros grupos de sociedades, não estando determinada qualquer política sobre pagamentos relativos à destituição ou cessação, por acordo, da função de administradores.

Quanto à política de remunerações dos dirigentes, consta a mesma da declaração do Conselho de Administração anexa ao Relatório de Governo, não existindo componentes variáveis importantes, ou significativas, na remuneração desses dirigentes.

**II.31. Indicação do montante anual da remuneração auferida individualmente pelos membros dos órgãos de administração e fiscalização da sociedade, incluindo remuneração fixa e variável e, relativamente a esta, menção às diferentes componentes que lhe deram origem, parcela que se encontra diferida e parcela que já foi paga.**

A sociedade Accionista ATPS-SGPS, SA prestou serviços de administração e gestão ao Grupo, tendo recebido da Participada Ibersol, Restauração, SA., por tais serviços, a quantia de 756.034,00€ no ano de 2011. Entre as obrigações da ATPS -Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA., ao abrigo do contrato com a Ibersol, Restauração, SA., inclui-se a de assegurar que os Administradores da Sociedade António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira exerçam os seus cargos sem que a mesma sociedade tenha de incorrer em qualquer encargo adicional. A sociedade não paga directamente a nenhum dos seus Administradores executivos qualquer remuneração. Dado que a ATPS -Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA. é detida, em partes iguais, pelos Administradores António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira, da referida importância de 756.034,00€ no ano de 2011, corresponderá a cada um desses

Administradores, o valor de 378.017,00€. Os Administradores executivos não auferem qualquer remuneração noutras empresas do grupo, nem têm direitos de pensão adquiridos no exercício em causa.

O membro não executivo auferiu uma remuneração anual fixa de 6.000,00€, não auferindo este membro quaisquer outras componentes remuneratórias, seja a que título for, designadamente prémios de desempenho, bónus ou quaisquer *fees* complementares de desempenho, complemento de reforma, e/ou quaisquer pagamentos adicionais à quantia anual de 6.000,00 euros que lhe tenham sido prestados pela Sociedade.

As remunerações dos membros do Conselho Fiscal, no cômputo global do ano de 2011, foram as seguintes: Presidente: – 8.785,92€ Vice - Presidente: – 8.785,92€, Vogal: – 8.785,92€ e SROC: – 32.000,00€.

A Comissão de Vencimentos é independente do Conselho de Administração, sendo da sua competência a apresentação à Assembleia Geral anual a política de remunerações da sociedade.

**II. 32. Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses delongo prazo da sociedade, bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentivada a assunção excessiva de riscos.**

A política de remuneração dos Administradores é da competência da Comissão de Vencimentos, que a irá submeter à aprovação dos Accionistas da Sociedade na Assembleia Geral Anual de 2012, conforme Anexo I.

Os princípios gerais da política de remunerações dos Órgãos de Fiscalização e da Mesa da Assembleia Geral são os seguintes:

a) Funções desempenhadas.

Relativamente às funções desempenhadas por cada titular dos órgãos sociais mencionados, no sentido de tomar em consideração a natureza e a actividade efectivamente exercida, bem como as responsabilidades que lhes estão cometidas. Não estarão, no sentido orgânico-funcional, na mesma posição e por igual todos os membros do conselho fiscal ou da mesa da assembleia geral, bem como a sociedade revisora. A ponderação destas funções deve observar critérios diversos como, por exemplo, a responsabilidade, o tempo dispendido, ou o valor que resulta de um determinado tipo de intervenção ou de uma representação institucional.

b) A situação económica da sociedade.

Também este critério será fonte de interpretação. A dimensão da sociedade e o grau de complexidade funcional, em termos relativos, será um dos aspectos em relevo.

**II .33. Relativamente à remuneração dos administradores executivos:**

**a) Referência ao facto de a remuneração dos administradores executivos integrar uma componente variável e informação sobre o modo como esta componente depende da avaliação de desempenho;**

Não aplicável.

**b) Indicação dos órgãos da sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos.**

A Comissão de Vencimentos avalia esse desempenho.

**c) Indicação dos critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos.**

Não aplicável.

**d) Explicitação da importância relativa das componentes variáveis e fixas da remuneração dos administradores, assim como indicação acerca dos limites máximos para cada componente;**

- Não aplicável.

**e) Indicação sobre o diferimento do pagamento da componente variável da remuneração, com menção do período de deferimento;**

Não aplicável.

**f) Explicitação sobre o modo como o pagamento da remuneração variável está sujeito à continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo do período de deferimento.**

Não aplicável.

**g) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em acções, bem como sobre a manutenção, pelos administradores executivos, das acções da sociedade a que tenham acedido, sobre eventual celebração de contratos relativos a essas acções, designadamente contratos de cobertura (*hedging*) ou de transferência de risco, respectivo limite e sua relação face ao valor da remuneração total anual;**

Não aplicável, uma vez que não se verifica a aplicação de tais critérios, não existindo remuneração variável, nem quaisquer critérios aplicáveis à manutenção das acções da sociedade, e/ ou quaisquer contratos do tipo dos que são descritos.

**h) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de deferimento e do preço de exercício;**

- Não existe remuneração variável.

**i) Identificação dos principais parâmetros e fundamentos de qualquer sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários;**

- Não existem.

**j) Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios e os motivos porque tais prémios e/ou participação nos lucros foram concedidos.**

- Não existe tal tipo de remuneração.

**l) Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício;**

Não foram pagas nem são devidas quaisquer indemnizações a ex - administradores executivos relativas à cessação de funções durante o exercício.

**m) Referência à limitação contratual prevista para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração;**

Não existe qualquer limitação contratual prevista para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador, não existindo igualmente a indicada relação com componente variável da remuneração (esta componente variável não está estipulada contratualmente).

**n) Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo;**

Não existem quaisquer outros montantes pagos a qualquer título por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo. Conforme se indicou no Capítulo 0, ponto 04. II.1.5.1, a sociedade Accionista ATPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA. prestou serviços de administração e gestão ao grupo, tendo recebido da participada Ibersol, Restauração, SA., por tais serviços, a quantia de 756.034,00€ no ano de 2011.

**o) Descrição das principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, indicando se foram, ou não, sujeitas à apreciação pela assembleia geral;**

Não existem regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores.

**p) Estimativa do valor dos benefícios não pecuniários relevantes considerados como remuneração não abrangidos nas situações anteriores.**

Não há benefícios não pecuniários que possam ser considerados como remuneração, atribuídos a nenhum dos administradores.

**q) Existência de mecanismos que impeçam os administradores executivos de celebrar contratos que ponham em causa a razão de ser da remuneração variável;**

Não aplicável.

**II.34. Referência ao facto de a remuneração dos administradores não executivos do órgão de administração não integrar componentes variáveis.**

A remuneração do administrador não executivo não integra componentes variáveis.

**II.35. Informação sobre a política de comunicação de irregularidades adoptada na sociedade (meios de comunicação, pessoas com legitimidade para receber as comunicações, tratamento a dar às mesmas e indicação das pessoas e órgãos com acesso à informação e respectiva intervenção no procedimento).**

A Sociedade dispõe de uma política instituída para recebimento de comunicações, reclamações ou queixas sobre irregularidades detectadas na empresa. Conforme consta do Regulamento do Conselho Fiscal divulgado no sitio da sociedade, este órgão regista por escrito as comunicações de irregularidades que lhe forem endereçadas, promovendo, conforme for adequado, as necessárias diligências junto da administração e da auditoria e

sobre as mesmas elabora o seu relatório. Assim, tal tipo de irregularidades podem ser comunicadas de forma não anónima ao Conselho Fiscal, através de comunicação à Sociedade dirigida aquele órgão. A sociedade encaminhará as comunicações recebidas ao Presidente daquele órgão, assegurando a sua confidencialidade.

### **Secção V – Comissões Especializadas:**

**II. 36 Identificação dos membros das comissões constituídas para efeitos de avaliação de desempenho individual e global dos administradores executivos, reflexão sobre o sistema de governo adoptado pela sociedade e identificação de potenciais candidatos com perfil para o cargo de administrador.**

Existe constituída uma Comissão de Vencimentos, composta por três membros, Vítor Pratas Sevilhano, Dr. Amândio Mendonça da Fonseca e Don Alfonso Munk Pacin.

**II. 37 Número de reuniões das comissões constituídas com competência em matéria de administração e fiscalização durante o exercício em causa, bem como referência à realização das actas dessas reuniões.**

A Comissão de Vencimentos reúne regular e anualmente, por uma vez e elabora as respectivas actas.

**II. 38. Referência ao facto de um membro da Comissão de remunerações possuir conhecimentos e experiência em matéria de política de remuneração.**

Designadamente um dos membros da Comissão de Vencimentos, Dr. Amândio Mendonça da Fonseca, possui conhecimentos e experiência nas matérias referidas.

**II.39. Referência à independência das pessoas singulares ou colectivas contratadas para a comissão de remunerações por contrato de trabalho ou de prestação de serviço relativamente ao Conselho de Administração, bem como, quando aplicável, ao facto de essas pessoas terem relação actual com consultora da empresa.**

Os membros que compõem a Comissão de Vencimentos são independentes dos membros do Conselho de Administração, não tendo sido contratada para apoio à Comissão de Vencimentos, seja a que título for, qualquer pessoa singular ou colectiva que, nos últimos três anos, tenha prestado serviços a qualquer estrutura na dependência do Conselho de Administração, ao próprio Conselho de Administração da sociedade, ou que tenha relação actual com consultora da empresa.

### **Capítulo III - Informação e Auditoria**

**III.1. Estrutura de capital, incluindo indicação das acções não admitidas à negociação, diferentes categorias de acções, direitos e deveres inerentes às mesmas e percentagem de capital que cada categoria representa.**

O capital social da Ibersol, SGPS, SA. é representado por 20.000.000 de acções ordinárias nominativas, cada uma com o valor nominal de 1 euro, sendo iguais os direitos e deveres inerentes a todas as acções.

O capital é composto por um total de 20.000.000 de acções, sob a forma de representação escritural, correspondentes a igual valor nominal total em euros, encontrando-se todas admitidas à negociação na *Euronext Lisbon* com o código PTIBS0AM0008.

**III.2. Participações qualificadas no capital social do emitente, calculadas nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários.**

As participações qualificadas a 31/12/2011 são as que se apresentam no quadro seguinte:

Accionista	nº acções	% capital social
<b>ATPSII - SGPS, S.A. (*)</b>		
ATPS-SGPS, SA	786.432	3,93%
I.E.S.-Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS,S.A.	9.998.000	49,99%
António Alberto Guerra Leal Teixeira	1.400	0,01%
António Carlos Vaz Pinto Sousa	1.400	0,01%
<b>Total participação detida / imputável</b>	<b>10.787.232</b>	<b>53,94%</b>
<b>Banco BPI, S.A.</b>		
Fundo Pensões Banco BPI	400.000	2,00%
<b>Kabouter Management LLC</b>		
Kabouter Fund II	390.000	1,95%
Talon International	32.000	0,16%
<b>Total participação detida / imputável</b>	<b>422.000</b>	<b>2,11%</b>
<b>Bestinver Gestion</b>		
BESTINVER BOLSA, F.I.	971.735	4,86%
BESTINFOND F.I.	906.958	4,53%
BESTINVER GLOBAL, FP	243.760	1,22%
BESTVALUE F.I.	242.340	1,21%
SOIXA SICAV	171.763	0,86%
BESTINVER MIXTO, F.I.M.	158.191	0,79%
BESTINVER AHORRO, F.P.	137.598	0,69%
DIVALSA DE INVERSIONES SICAV, SA	7.303	0,04%
BESTINVER EMPLEO FP	6.188	0,03%
LINKER INVERSIONES, SICAV, SA	4.571	
BESTINVER EMPLEO II, F.P.	370	0,00%
<b>Total participação detida / imputável</b>	<b>2.850.777</b>	<b>14,25%</b>
<b>The Goldman Sachs Group, Inc</b>		
Directamente	21.285	0,11%
Goldman., Sachs &Co	402.000	2,01%
<b>Total participação detida / imputável</b>	<b>423.285</b>	<b>2,12%</b>
<b>Norges Bank</b>		
Directamente	887.114	4,44%
<b>FMR LLC</b>		
Fidelity Management & Research Company	400.000	2,00%

(\*) A ATPS II- SGPS, S.A. é participada por : António Carlos Vaz Pinto de Sousa em 50% e António Alberto Guerra Leal Teixeira em 50%.

Em 31/12/2011, a Ibersol, SGPS, SA. era detentora de 2.000.000 de acções próprias, correspondentes a 10% do capital social, com o valor nominal de um euro, por um valor global de aquisição de 11.179.643 euros.

Durante o exercício de 2011 a sociedade não efectuou transacções de acções próprias.

**III.3. Identificação de accionistas titulares de direitos especiais e descrição desses direitos.**

Não há na Ibersol, SGPS, SA nenhum accionista ou categoria de accionistas que sejam titulares de direitos especiais.

**III.4. Eventuais restrições à transmissibilidade das acções, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de acções.**

Não existem na Ibersol, SGPS, SA. restrições de qualquer natureza à transmissibilidade ou titularidade das acções.

**III.5. Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto.**

A sociedade desconhece a existência de qualquer acordo parassocial que possa conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou exercício concertado de direitos de voto.

**III.6. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade.**

Não existem na Ibersol, SGPS, SA. quaisquer regras especiais relativas à alteração dos seus estatutos. Será aplicável o regime geral que resulta do Código das Sociedades Comerciais.

**III.7. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por estes.**

Não existem na Ibersol, SGPS, SA. quaisquer mecanismos de participação dos trabalhadores no seu capital.

**III.8. Descrição da evolução da cotação das acções do emitente, tendo em conta, designadamente:**

- a) A emissão de acções ou de outros valores mobiliários que dêem direito à subscrição ou aquisição de acções;**
- b) O anúncio de resultados;**
- c) O pagamento de dividendos efectuado por categoria de acções com indicação do valor líquido por acção.**

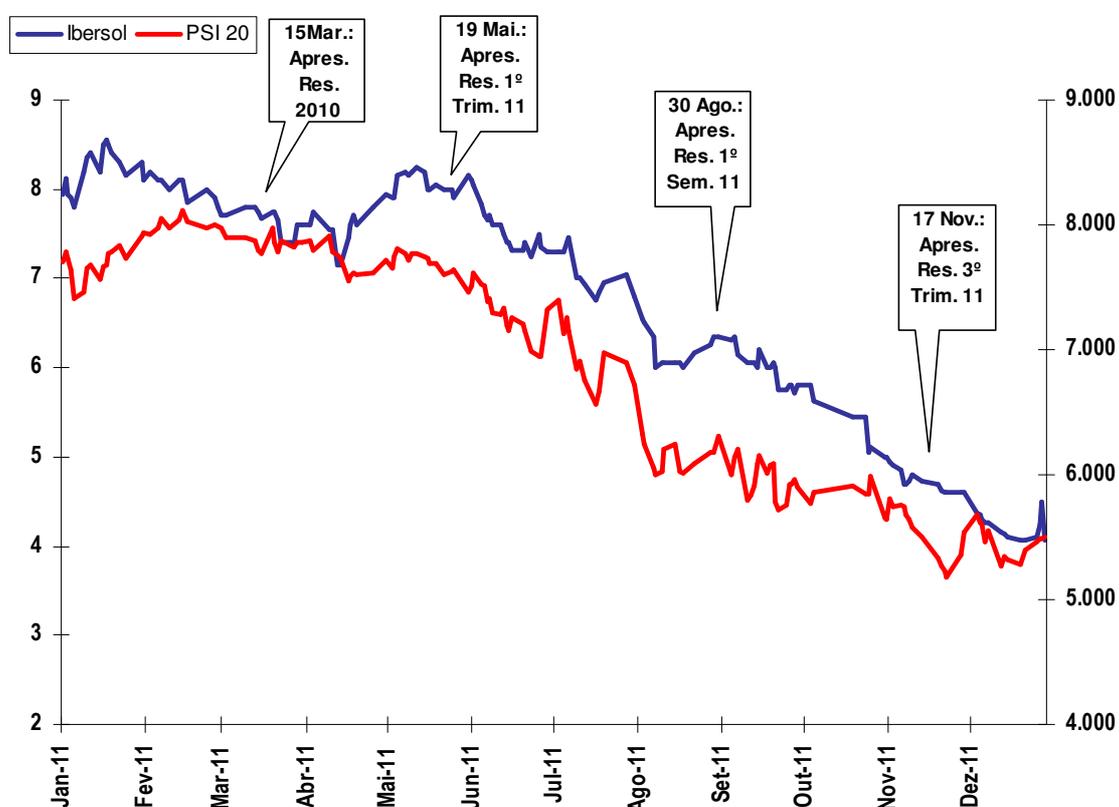
Durante o ano de 2011, as acções da Ibersol, SGPS, SA. registaram uma desvalorização de 50% face a uma desvalorização do PSI20 de 27,6%. O valor máximo de 8,59€ por acção foi atingido no dia 19/01/2011 e o valor mínimo de 4,05€ por acção foi atingido no dia 14/12/2011. O maior número de

acções transaccionadas numa sessão ocorreu no dia 01/03/2011 e foram negociadas 83.213 acções.

Durante o ano transaccionaram-se 1.120.042 acções da Ibersol, correspondendo a um valor de 8.040.800 euros. O volume médio diário foi de 6.707 acções e o preço médio de 7,18€ por acção.

A capitalização bolsista no dia 31 de Dezembro de 2011 era de 81,2 milhões de euros.

No gráfico abaixo apresenta-se a evolução da cotação das acções da sociedade, identificando os factos mais relevantes ocorridos ao longo do ano:



Durante o ano de 2011 não houve lugar a emissão de acções ou de outros valores mobiliários.

Os dividendos relativos ao exercício de 2010 estiveram a pagamento a partir do dia 11 de Maio de 2011 tendo sido pago um valor bruto de 0,0550€ por acção, o que em termos líquidos representou um valor de 0,0432€ por acção.

**III.9. Descrição da política de distribuição de dividendos adoptada pela sociedade, identificando, designadamente, o valor do dividendo por acção distribuído nos três últimos exercícios.**

A proposta de aplicação de resultados é da competência do Conselho de Administração e depende de vários factores, incluindo os resultados da Ibersol, planos de investimento, necessidades de financiamento e as perspectivas de evolução do negócio. Em circunstâncias normais manter-se-à a política de anos anteriores de distribuição de 0,055 euros por acção.

O histórico de dividendos dos últimos anos foi o seguinte:

<b>ANO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011 (*)</b>
Dividendo por acção (euros)	0,055	0,055	0,055	0,055
Dividendos Distribuídos (milhares de euros)	990,00	990,00	990,00	990,00
Dividend Yield (%)	0,8%	0,7%	0,7%	0,8%
Pay out ratio	9,0%	8,0%	6,8%	16,2%

*(\*) conforme proposta de dividendos a ser aprovada na Assembleia Geral*

**III.10. Descrição das principais características dos planos de atribuição de acções e dos planos de atribuição de opções de aquisição de acções adoptados ou vigentes no exercício em causa, designadamente justificação para a adopção do plano, categoria e número de destinatários do plano, condições de atribuição, cláusulas de inalienabilidade de acções, critérios relativos ao preço das acções e o preço de exercício das opções, período durante o qual as opções podem ser exercidas, características das acções a atribuir, existência de incentivos para a aquisição de acções e ou o exercício de opções e competência do órgão de administração para a execução e ou modificação do plano.**

**Indicação:**

- a) Do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções atribuídas e do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções exercitáveis, por referência ao princípio e ao fim do ano;**
- b) Do número de opções atribuídas, exercitáveis e extintas durante o ano;**
- c) Da apreciação em assembleia-geral das características dos planos adoptados ou vigentes no exercício em causa.**

Não existem quaisquer planos de atribuição de acções e de opções de aquisição de acções em vigor.

**III.11. Descrição dos elementos principais dos negócios e operações realizados entre, de um lado, a sociedade e, de outro, os membros dos seus órgãos de administração e fiscalização, titulares de participações qualificadas ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo, desde que sejam significativos em termos económicos para qualquer das partes envolvidas, excepto no que respeita aos negócios ou operações que, cumulativamente, sejam realizados em condições**

**normais de mercado para operações similares e façam parte da actividade corrente da sociedade.**

Não existem negócios ou operações significativos em termos económicos para qualquer das partes intervenientes.

**III. 12. Descrição dos elementos fundamentais dos negócios e operações realizados entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artº 20º do Código dos Valores mobiliários fora das condições normais de mercado.**

Não existiram tais negócios ou operações.

**III. 13 Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos da avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artº 20º do Código dos Valores Mobiliários.**

O Conselho Fiscal aprovou os critérios aplicáveis à sua intervenção para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam relacionados nos termos do Artº 20ª do Código de Valores Mobiliários, tendo fixado como critério qualificante um valor da transacção igual ou superior a cinco por cento do activo líquido consolidado da Ibersol SGPS, SA.

**III. 14. Descrição dos elementos estatísticos (número, valor médio e valor máximo) relativos aos negócios sujeitos à intervenção previa do órgão de fiscalização.**

Não foi reportada ao Conselho Fiscal qualquer transacção ou negócio do tipo indicado.

**III. 15. Indicação da disponibilização, no sítio da internet da sociedade, dos relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão, pela Comissão para as matérias financeiras, pela Comissão de Auditoria e pelo Conselho Fiscal, incluindo indicação de eventuais confrangimentos deparados, em conjunto com os documentos de prestação de contas.**

O referido Relatório do Conselho Fiscal encontra-se disponível no sítio da sociedade na internet.

**III.16. Referência à existência de um Gabinete de Apoio ao Investidor ou a outro serviço similar, com alusão a:**

- a) **funções do gabinete;**
- b) **tipo de informação disponibilizada pelo gabinete;**
- c) **vias de acesso ao gabinete;**
- d) **sítio da sociedade na internet;**
- e) **Identificação do representante para as relações com o mercado;**

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

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

No sítio da sociedade poderão ser encontrados os comunicados emitidos, a apresentação institucional, os relatórios e contas e a comunicação de resultados. A informação relativa aos relatórios e contas e aos resultados é actualizada numa base trimestral.

Como forma de permitir uma maior interacção com os accionistas e investidores a página inclui, ainda, um capítulo dedicado aos Investidores, que contém:

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

O contacto com o Gabinete, está disponibilizado através do Representante para o mercado de capitais, António Carlos Vaz Pinto de Sousa (Telefone: +351 22 6089708; Telefax: +351 22 6089757; E-mail: [psousa@ibersol.pt](mailto:psousa@ibersol.pt), Morada: Praça do Bom Sucesso, 105/159 – 9º andar, 4150–146 Porto.

A Ibersol SGPS relaciona-se de forma permanente com analistas e investidores, fornecendo-lhes informação actualizada. Adicionalmente, presta esclarecimentos sobre os factos relevantes da vida da sociedade por esta divulgados no formato imposto por lei, sempre que lhe sejam solicitados.

Os documentos de prestação de contas anuais, semestrais e trimestrais bem como as actualizações semestrais das apresentações institucionais são enviadas por e-mail para todos os accionistas, investidores, analistas, entidades financeiras e jornalistas que, comprovada a sua qualidade, os tenham solicitado.

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

No âmbito da informação veiculada para o mercado foram publicados, durante o ano de 2011, os seguintes comunicados:

**Informação Privilegiada**

15/03/2011	Apresentação de Resultados do exercício de 2010
31/03/2011	Calendário Financeiro para 2011
11/04//2011	Deliberações da AG anual

**Prestação de Contas**

18/03/2011	Relatório e contas Individuais e Consolidadas de 2010 a aprovar em A.G
11/04/2011	Extracto da acta da A.G. a aprovar Relatório e Contas de 2010
19/05/2011	Informação trimestral – 1º Trimestre de 2011
30/08/2011	Relatório e Contas Consolidadas 1º Semestre 2011
17/11/2011	Informação trimestral – 3º Trimestre 2011

**Titulares dos Órgãos Sociais**

10/08/2011	Alteração do representante do ROC
------------	-----------------------------------

**Informação sobre o Governo das Sociedades**

18/03/2011	Relatório Governo da Sociedade - exercício 2010
------------	---

**Dividendos**

21/04/2011	Pagamento de dividendos referentes ao ano de 2010
------------	---

**Participações Qualificadas**

28/01/2011	Participação qualificada da Fidelity
06/07/2011	Alteração na participação qualificada da Kabouter

**Transacção de acções Próprias**

11/04/2011	Deliberação da AG a autorizar aquisição de acções próprias.
------------	---

**Convocatórias**

18/03/2011	Assembleia Geral Anual e respectivas propostas .
------------	--

**Síntese Anual da Informação Divulgada**

18/03/2011	Síntese de Informação de 2011
------------	-------------------------------

**III.17. Indicação do montante da remuneração anual paga ao auditor e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede suportada pela sociedade e ou por pessoas colectivas em relação de**

domínio ou de grupo e, bem assim, discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços:

- a) serviços de revisão legal de contas;
- b) outros serviços de garantia de fiabilidade;
- c) serviços de consultoria fiscal;
- d) outros serviços que não de revisão legal de contas;

Se o auditor prestar algum dos serviços descritos nas alíneas c) e d), deve ser feita uma descrição dos meios de salvaguarda da independência do auditor.

Para efeitos desta informação, o conceito de rede é o decorrente da **Recomendação da Comissão Europeia nº C (2002)1873, de 16 de Maio.**

O auditor da sociedade é a PriceWaterhouseCoopers, que em 2011 prestou serviços à sociedade e às suas filiais e associadas incluídas no perímetro de consolidação o valor total de 200.345€, sendo:

- Serviços de Auditoria e revisão legal	173.235€	(86%)
- Serviços no âmbito da conversão para SNC	10.000€	( 5%)
- Outros serviços de consultoria	17.070€	( 9%)

O auditor externo verifica, no âmbito das suas competências, a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reporta quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.

No âmbito do cumprimento das regras de independência estabelecidas em relação ao Auditor Externo, o Conselho Fiscal acompanhou a prestação de serviços que não de auditoria de modo a assegurar-se de que não existiam situações de conflitos de interesse.

Pelo Auditor Externo foi desenvolvido no Grupo Ibersol um Programa Implementação e Formação sobre a aplicação do novo Sistema de Normalização Contabilística e prestado serviço de apoio na conversão de todas as sociedades portuguesas do Grupo para este novo sistema contabilístico, assumindo esta prestação de serviços um relevo inferior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.

### **III. 18. Referência ao período de rotatividade do Auditor Externo.**

O período de rotatividade será de dois mandatos de quatro anos.

( Contém 2 Anexos )

Porto, 16 de Março de 2012

**O Conselho de Administração**

---

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

---

António Alberto Guerra Leal Teixeira

---

Juan Carlos Vázquez-Dodero

**ANEXO I**

**COMISSÃO DE VENCIMENTOS**

**DECLARAÇÃO DA COMISSÃO DE VENCIMENTOS  
SOBRE A POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES DOS ÓRGÃOS SOCIAIS  
DA IBERSOL, SGPS, S.A. A SUBMETER À APRECIÇÃO DA  
ASSEMBLEIA GERAL DE 13 DE ABRIL DE 2012**

1. Nos termos da competência que está atribuída a esta Comissão pela Assembleia Geral de Accionistas da Ibersol SGPS, SA. e nos termos do artigo 26.º n.º 2 dos Estatutos da sociedade, está cometida a esta Comissão de Vencimentos a função de fixar as remunerações dos membros dos órgãos sociais.

2. Nos termos estatutários aplicáveis, a Comissão de Vencimentos foi designada pela Assembleia Geral de Accionistas em 22 de Abril de 2009, sendo composta por três membros, independentes em relação aos membros dos órgãos de administração e fiscalização da sociedade.

3. A Comissão de Vencimentos submete, pois, à apreciação desta Assembleia Geral e para efeitos de adopção da Recomendação II.1.5.2 do Código de Governo das Sociedades da CMVM, a presente declaração contendo as orientações observadas por esta Comissão na fixação da remuneração dos membros dos órgãos sociais de Fiscalização e Mesa da Assembleia Geral, em resultado da deliberação emitida em 2009, nos seguintes termos:

a) A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral foi fixada, para o ano de 2011, em montante fixo anual, pagável doze vezes por ano.

b) A sociedade Accionista ATPS-SGPS, SA. prestou serviços de administração e gestão ao Grupo, tendo recebido da Participada Ibersol, Restauração, SA., por tais serviços, a quantia de 756.034,00€ no ano de 2011. Entre as obrigações da ATPS -Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA., ao abrigo do contrato com a Ibersol, Restauração, SA., inclui-se a de assegurar que os Administradores da Sociedade António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira exerçam os seus cargos sem que a mesma sociedade tenha de incorrer em qualquer encargo adicional. A sociedade não paga directamente a nenhum dos seus Administradores executivos qualquer remuneração. Dado que a ATPS -Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA. é detida, em partes iguais, pelos Administradores António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira, da referida importância de 756.034,00€, no ano de 2011, corresponderá a cada um desses Administradores, o valor de 378.017,00€. O membro não executivo auferiu uma remuneração anual de 6.000,00€.

Face ao exposto, não é possível emitir declaração sobre a política de remuneração dos membros do órgão de administração da sociedade, designadamente contendo a informação referida no art.º 2º n.º 3 da Lei 28/2009.

c) A remuneração dos membros do Conselho Fiscal foi fixada, para o ano de 2011, em montante fixo anual, pagável doze vezes por ano.

**Os princípios gerais** observados são essencialmente aqueles que resultam da lei, tendo em conta as actividades efectivamente exercidas pelos membros indicados, tomando ainda no devido relevo a situação económica da sociedade e as condições que se observam genericamente para situações equivalentes. Foram tidas em consideração as funções desempenhadas por cada titular dos órgãos sociais enumerados, no sentido mais abrangente da actividade efectivamente concretizada, tendo por parâmetro avaliativo o grau das responsabilidades que lhes estão afectas. A ponderação das funções é, pois, considerada num sentido amplo e atende a factores diversos, designadamente o nível da responsabilidade, o tempo dispendido e a mais-valia que resulta para o Grupo do respectivo desempenho institucional. A dimensão da sociedade e o grau de complexidade, que, em termos relativos, está associado às funções designadas, é também um aspecto relevante. A conjugação dos factores que vão enumerados e a valoração que lhes foi dada, permite assegurar não só os interesses dos próprios titulares, mas essencialmente os da sociedade.

**A política de remuneração** que submetemos à apreciação dos accionistas da sociedade, é, pois, a que se traduz na observação dos parâmetros acima enunciados, consistindo na remuneração dos membros dos indicados órgãos por uma quantia fixa ilíquida, anualmente prestada em doze parcelas mensais, até final do exercício. Na fixação de todas as remunerações foram observados os princípios gerais acima consignados: funções desempenhadas, situação da sociedade e critérios comparativos para graus de desempenho equivalentes.  
Porto, 16 de Março de 2012.

**A Comissão de Vencimentos,**  
Vitor Pratas Sevilhano, Dr.  
Amândio Mendonça da Fonseca, Dr.  
Don Alfonso Munk Pacin.

**ANEXO II**

**DECLARAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
SOBRE A POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES DOS DIRIGENTES  
DA IBERSOL, SGPS, S.A.**

1. Em face da competência prevista no corpo do artigo 11º dos estatutos da IBERSOL, SGPS, S.A. (IBERSOL), na mesma está compreendida e afecta ao Conselho de Administração a responsabilidade pela definição da política geral de retribuições e incentivos para os cargos Dirigentes da Sociedade, bem como para todo o pessoal técnico e administrativo da mesma.

2. São considerados Dirigentes, nos termos da acepção do nº 3 do art. 248º-B do Código dos Valores Mobiliários, para além dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, os responsáveis que, não sendo membros daqueles órgãos, possuem um acesso regular a informação privilegiada e participam nas decisões sobre a gestão e estratégia negocial da sociedade.

3. Em benefício da transparência e em cumprimento das Recomendações relativas ao governo das sociedades cotadas apresentadas pela Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários, o Conselho de Administração submete à apreciação desta Assembleia Geral, a presente declaração contendo as orientações por si observadas na fixação das mencionadas remunerações, nos seguintes termos:

a) A política adoptada na fixação da remuneração dos Dirigentes da IBERSOL coincide com aquela que está definida para a generalidade trabalhadores da Sociedade;

b) No entanto, a remuneração dos Dirigentes da Sociedade compreende uma remuneração fixa e um, eventual, prémio de desempenho;

c) A avaliação do desempenho, em termos qualitativos, bem como o prémio de desempenho são estabelecidos de acordo com critérios que foram previamente definidos pelo Conselho de Administração;

d) Neste termos, ter-se-ão em conta, para a definição do eventual prémio por desempenho dos dirigentes, não só os factores comportamentais de cada quadro do Grupo, designadamente valorando-se as suas competências específicas para a função, o grau de responsabilidade inerente ao desempenho da mesma, quer ainda a sua capacidade própria de adaptação à gestão da sociedade e aos seus procedimentos específicos, ponderando-se igualmente o grau de autonomia do respectivo desempenho individual, mais se considerando a performance técnica e/ou económico-financeira da área de negócio em que os quadros dirigentes se inserem, bem como a performance económico-financeira da IBERSOL.

Porto, 16 de Março de 2012.

***O Conselho de Administração.***

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

**Demonstrações Financeiras Consolidadas**

**31 de Dezembro de 2011**

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DA POSIÇÃO FINANCEIRA**  
**EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011 E DE 2010**  
 (valores em euros)

<b>ACTIVO</b>	<b>Notas</b>	<b>31-12-2011</b>	<b>31-12-2010</b>
<b>Não corrente</b>			
Activos Fixos Tangíveis	2.5 e 8	123.224.419	121.039.747
Diferenças de consolidação	2.6 e 9	43.034.262	42.903.548
Activos Intangíveis	2.6 e 9	16.205.541	17.636.188
Impostos diferidos activos	2.14 e 17	1.054.915	606.486
Investimentos financeiros	2.8 e 10	733.685	1.004.417
Outros activos não correntes	2.10 e 11	1.710.740	1.740.203
<b>Total de activos não correntes</b>		<b><u>185.963.562</u></b>	<b><u>184.930.589</u></b>
<b>Corrente</b>			
Existências	2.9 e 12	3.590.104	4.169.134
Caixa e equivalentes de caixa	2.11 e 13	29.316.069	29.361.466
Outros activos correntes	2.10 e 14	8.879.845	13.756.416
<b>Total de activos correntes</b>		<b><u>41.786.018</u></b>	<b><u>47.287.016</u></b>
<b>Total do Activo</b>		<b><u>227.749.580</u></b>	<b><u>232.217.605</u></b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>			
<b>Capital e reservas atribuíveis aos detentores do capital</b>			
Capital Social	2.12 e 15	20.000.000	20.000.000
Acções próprias	2.12 e 15	-11.179.644	-11.179.644
Diferenças de consolidação		156.296	156.296
Reservas e resultados transitados	15	95.293.425	80.921.301
Resultado líquido do exercício		6.125.138	14.563.886
		<b><u>110.395.215</u></b>	<b><u>104.461.839</u></b>
Interesses não controlados	15	4.449.991	4.870.772
<b>Total do Capital Próprio</b>		<b><u>114.845.206</u></b>	<b><u>109.332.611</u></b>
<b>PASSIVO</b>			
<b>Não corrente</b>			
Empréstimos	2.13 e 16	44.331.622	46.452.224
Impostos diferidos passivos	2.14 e 17	10.820.760	10.647.703
Provisões para outros riscos e encargos	2.15 e 18	33.257	33.257
Outros passivos não correntes	19	420.552	353.400
<b>Total de passivos não correntes</b>		<b><u>55.606.191</u></b>	<b><u>57.486.584</u></b>
<b>Corrente</b>			
Empréstimos	2.13 e 16	13.313.341	15.119.384
Contas a pagar a fornecedores e acréscimos de custos	20	29.712.622	29.728.072
Outros passivos correntes	21	14.272.220	20.550.953
<b>Total de passivos correntes</b>		<b><u>57.298.183</u></b>	<b><u>65.398.409</u></b>
<b>Total do Passivo</b>		<b><u>112.904.374</u></b>	<b><u>122.884.994</u></b>
<b>Total do Capital Próprio e Passivo</b>		<b><u>227.749.580</u></b>	<b><u>232.217.605</u></b>

O Conselho de Administração,

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DO RENDIMENTO INTEGRAL**  
**PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011 E 2010**  
 (valores em euros)

	<u>Notas</u>	<u>31-12-2011</u>	<u>31-12-2010</u>
<b>Proveitos operacionais</b>			
Vendas	2.16 e 6	193.738.152	210.970.961
Prestações de serviços	2.16 e 6	784.993	1.122.952
Outros proveitos operacionais	24	3.635.519	3.836.468
<b>Total de proveitos operacionais</b>		<u>198.158.664</u>	<u>215.930.381</u>
<b>Custos Operacionais</b>			
Custo das vendas		43.839.992	46.006.474
Fornecimentos e serviços externos	22	63.658.074	67.106.290
Custos com o pessoal	23	65.087.845	68.097.200
Amortizações, depreciações e perdas por imparidade	8 e 9	12.894.484	11.025.848
Outros custos operacionais	24	2.253.052	2.404.621
<b>Total de custos operacionais</b>		<u>187.733.447</u>	<u>194.640.433</u>
<b>Resultados Operacionais</b>		<u>10.425.217</u>	<u>21.289.948</u>
Custo de Financiamento líquido	25	-1.234.680	-1.482.825
<b>Resultado antes de impostos</b>		<u>9.190.537</u>	<u>19.807.123</u>
Imposto sobre o rendimento	26	2.640.900	4.807.070
<b>Resultado depois de impostos</b>		<u>6.549.637</u>	<u>15.000.053</u>
Outros rendimentos		-	-
<b>Total de outros rendimentos</b>		<u>-</u>	<u>-</u>
<b>RENDIMENTO INTEGRAL CONSOLIDADO</b>		<u>6.549.637</u>	<u>15.000.053</u>
<b>Resultado atribuível a:</b>			
Accionistas da empresa mãe		6.125.138	14.563.886
Interesses não controlados		424.499	436.167
		<u>6.549.637</u>	<u>15.000.053</u>
<b>Rendimento atribuível a:</b>			
Accionistas da empresa mãe		6.125.138	14.563.886
Interesses não controlados		424.499	436.167
		<u>6.549.637</u>	<u>15.000.053</u>
<b>Resultados por acção</b>			
Básico	27	<u>0,34</u>	<u>0,81</u>
Diluído		<u>0,34</u>	<u>0,81</u>

O Conselho de Administração,

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DO RENDIMENTO INTEGRAL**  
**PARA O QUARTO TRIMESTRE DOS ANOS DE 2011 E 2010**  
 (valores em euros)

	Notas	4º TRIMESTRE	
		2011	2010
<b>Proveitos operacionais</b>			
Vendas		48.207.142	54.506.738
Prestações de serviços		188.699	251.637
Outros proveitos operacionais	24	1.021.978	818.183
<b>Total de proveitos operacionais</b>		<b>49.417.819</b>	<b>55.576.558</b>
<b>Custos Operacionais</b>			
Custo das vendas		11.127.221	12.071.776
Fornecimentos e serviços externos	22	15.917.229	16.797.722
Custos com o pessoal	23	15.933.294	17.431.861
Amortizações, depreciações e perdas por imparidade		5.650.228	3.299.145
Outros custos operacionais	24	1.138.834	996.956
<b>Total de custos operacionais</b>		<b>49.766.806</b>	<b>50.597.460</b>
<b>Resultados Operacionais</b>		<b>-348.987</b>	<b>4.979.098</b>
Custo de Financiamento líquido	25	-183.269	-383.566
<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>-532.256</b>	<b>4.595.532</b>
Imposto sobre o rendimento	26	-28.801	684.148
<b>Resultado depois de impostos</b>		<b>-503.455</b>	<b>3.911.384</b>
Outros rendimentos		-	-
<b>Total de outros rendimentos</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RENDIMENTO INTEGRAL CONSOLIDADO</b>		<b>-503.455</b>	<b>3.911.384</b>
<b>Resultado atribuível a:</b>			
Accionistas da empresa mãe		-759.417	3.615.884
Interesses não controlados		255.962	295.500
		<b>-503.455</b>	<b>3.911.384</b>
<b>Rendimento atribuível a:</b>			
Accionistas da empresa mãe		-759.417	3.615.884
Interesses não controlados		255.962	295.500
		<b>-503.455</b>	<b>3.911.384</b>
<b>Resultados por acção</b>	27		
Básico		<b>-0,04</b>	<b>0,20</b>
Diluído		<b>-0,04</b>	<b>0,20</b>

O Conselho de Administração,

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**Demonstrações Consolidadas das alterações no Capital Próprio**  
**para os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010**  
**(valores em euros)**

Nota	Atribuível a detentores do capital					Interesses Não Controlados	Total Capital Próprio
	Capital Social	Acções Próprias	Reservas e Resultados Transitados	Resultado Líquido	Total		
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2010</b>	20.000.000	-11.179.644	67.506.122	14.561.475	90.887.953	4.434.605	95.322.558
Aplicação do resultado consolidado de 2009:							
Transferência para reservas e resultados transitados			13.571.475	-13.571.475	-		-
Resultado consolidado do exercício findo em 31 de Dezembro de 2010				14.563.886	14.563.886	436.167	15.000.053
<b>Total do rendimento consolidado integral</b>	-	-	13.571.475	992.411	14.563.886	436.167	15.000.053
<b>Operações com detentores de capital no período</b>							
Aplicação do resultado consolidado de 2009:							
Dividendos distribuídos	29			-990.000	-990.000		-990.000
Aquisição/(alienação) de acções próprias	15				-		-
				-990.000	-990.000	-	-990.000
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2010</b>	<b>20.000.000</b>	<b>-11.179.644</b>	<b>81.077.597</b>	<b>14.563.886</b>	<b>104.461.839</b>	<b>4.870.772</b>	<b>109.332.611</b>
<b>Saldo em 1 de Janeiro de 2011</b>	20.000.000	-11.179.644	81.077.597	14.563.886	104.461.839	4.870.772	109.332.611
Aplicação do resultado consolidado de 2010:							
Transferência para reservas e resultados transitados			13.573.886	-13.573.886	-		-
Inclusão da Ibersol Angola			-37.429		-37.429		-37.429
Reservas de conversão - Angola			-9.614		-9.614		-9.614
Variação % interesses não controlados IBR Imobiliária			845.281		845.281	-845.281	-
Resultado consolidado do exercício findo em 31 de Dezembro de 2011				6.125.138	6.125.138	424.499	6.549.637
<b>Total do rendimento consolidado integral</b>	-	-	14.372.124	-7.448.748	6.923.376	-420.782	6.502.594
<b>Operações com detentores de capital no período</b>							
Aplicação do resultado consolidado de 2010:							
Dividendos distribuídos	29			-990.000	-990.000		-990.000
Aquisição/(alienação) de acções próprias	15				-		-
				-990.000	-990.000	-	-990.000
<b>Saldo em 31 de Dezembro de 2011</b>	<b>20.000.000</b>	<b>-11.179.644</b>	<b>95.449.721</b>	<b>6.125.138</b>	<b>110.395.215</b>	<b>4.449.990</b>	<b>114.845.205</b>

O Conselho de Administração,

**IBERSOL S.G.P.S., S.A.**  
**Demonstrações Consolidadas dos Fluxos de Caixa**  
**Para os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010**  
 (valores em euros)

	Nota	Exercícios findos em 31 de Dezembro	
		2011	2010
<b>Fluxos de Caixa das Actividades Operacionais</b>			
Fluxos das actividades operacionais (1)	30	<b>19.171.328</b>	<b>29.667.895</b>
<b>Fluxos de caixa das actividades de investimento</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros			
Activos tangíveis		19.323	257.716
Activos intangíveis			5.807
Subsídios de Investimento			
Juros recebidos		1.290.661	277.023
Dividendos recebidos			
Outros			
Pagamentos respeitantes a:			
Investimentos financeiros		114.151	493.251
Activos tangíveis		10.827.055	12.624.602
Activos intangíveis		751.007	985.192
Outros			
Fluxos das actividades de investimento (2)		<b>-10.382.228</b>	<b>-13.562.499</b>
<b>Fluxos de caixa das actividades de financiamento</b>			
Recebimentos provenientes de:			
Empréstimos obtidos		11.853.898	11.000.000
Venda de acções próprias			
Outros			
Pagamentos respeitantes a:			
Empréstimos obtidos		16.701.378	6.794.477
Amortizações de contratos locação financeiras		1.589.456	1.963.408
Juros e custos similares		2.445.990	1.742.025
Dividendos pagos		990.000	1.183.500
Reduções capital e prest.suplementares			
Aquisição de acções próprias			
Outros			
Fluxos das actividades de financiamento (3)		<b>-9.872.926</b>	<b>-683.410</b>
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)</b>		<b>-1.083.826</b>	<b>15.421.986</b>
Efeito da variação perímetro		214.743	
Efeito das diferenças de cambio		-110.674	
Caixa e equivalentes de caixa no início do período		29.239.847	13.817.861
<b>Caixa e equivalentes de caixa no final do período</b>	13	<b>28.481.438</b>	<b>29.239.847</b>

O Conselho de Administração,

## IBERSOL SGPS, S.A.

### ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS

#### PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Montantes expressos em euros)

#### 1. NOTA INTRODUTÓRIA

A IBERSOL, SGPS, SA (“Empresa” ou “Ibersol”), tem sede na Praça do Bom Sucesso, Edifício Península n.º 105 a 159 – 9º, 4150-146 Porto, Portugal, e as suas subsidiárias (conjuntamente, o Grupo), exploram uma rede de 419 unidades no ramo da restauração através das marcas Pizza Hut, Pasta Caffé, Pans & Company, Kentucky Fried Chicken, Burguer King, O’ Kilo, Bocatta, Café Sô, Quiosques, Pizza Móvil, Flor d’Oliveira, Sol, Sugestões e Opções, José Silva Carvalho, Catering e Solinca Eventos e Catering. O Grupo possui 395 unidades de exploração própria e 24 em regime de franquia. Deste universo, 102 estão sediadas em Espanha, repartindo-se por 79 estabelecimentos próprios e 23 franquizados.

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

#### 2. PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

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

##### 2.1. Bases de apresentação

Estas demonstrações financeiras consolidadas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro, tal como adoptadas na União Europeia e em vigor em 31 de Dezembro de 2011.

As políticas contabilísticas adoptadas a 31 de Dezembro de 2011 são idênticas às adoptadas na preparação das demonstrações financeiras de 31 de Dezembro de 2010.

##### 2.2 Consolidação

###### **(a) Subsidiárias**

As participações financeiras em empresas nas quais o Grupo detenha, directa ou indirectamente, mais de 50% dos direitos de voto ou o poder de controlar as suas políticas financeiras e operacionais (definição de controlo utilizada pelo Grupo), foram incluídas, nestas demonstrações financeiras consolidadas, pelo método de consolidação integral. O capital próprio e o resultado líquido destas empresas, correspondente à participação de terceiros nas mesmas, é apresentado separadamente na demonstração da posição financeira e demonstração do rendimento integral consolidados, na rubrica interesses não controlados. As empresas incluídas nas demonstrações financeiras encontram-se detalhadas na Nota 5.

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

Para as concentrações empresariais anteriores a 2010 foi utilizado o método de compra para contabilizar a aquisição das subsidiárias. O custo de uma aquisição corresponderá ao justo valor dos bens entregues, instrumentos de capital emitidos e passivos incorridos ou assumidos na data de aquisição. Os activos identificáveis adquiridos e os passivos e passivos contingentes assumidos numa concentração empresarial corresponderão inicialmente ao justo valor na data de aquisição, independentemente da existência de interesses não controlados. A diferença positiva entre o custo de aquisição e o justo valor da parcela do Grupo dos activos líquidos identificáveis adquiridos, é

registada como diferença de consolidação. Se o custo de aquisição for inferior ao justo valor dos activos líquidos da subsidiária adquirida, a diferença é reconhecida directamente na Demonstração do rendimento integral consolidado (ver Nota 2.5).

Para as concentrações de actividades empresariais ocorridas após 1 de Janeiro de 2010 o Grupo aplicou a IFRS 3 revista. Segunda esta norma revista o método da compra continua a ser aplicado nas concentrações de actividades, com algumas alterações significativas:

- (i) os montantes que compõem o preço de compra são valorizados ao justo valor, existindo a opção, de transacção a transacção, mensurar os “interesses não controlados” pela proporção do valor dos activos líquidos da entidade adquirida ou ao justo valor dos activos e passivos adquiridos.
- (ii) os custos associados à aquisição são registados como gastos

Igualmente foi aplicada desde 1 de Janeiro de 2010 a IAS 27 revista, a qual exige que todas as transacções com os interesses não controlados sejam registadas no Capital Próprio, quando não há alteração no controlo sobre a Entidade, não havendo lugar ao registo de goodwill ou ganhos ou perdas. Quando há perda do controlo exercido sobre a entidade, qualquer interesse remanescente sobre a entidade é remensurado ao justo valor, e um ganho ou perda é reconhecido nos resultados do exercício.

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

#### **(b) Empresas controladas conjuntamente**

Os interesses do Grupo nas entidades conjuntamente controladas são contabilizados pelo método de consolidação proporcional desde a data em que o controlo conjunto é adquirido. O Grupo integra a sua parte nos activos, passivos, custos e proveitos do empreendimento conjunto usando o método linha a linha. O Grupo reconhece a porção dos ganhos ou perdas na venda de activos ao Empreendimento Conjunto atribuível aos outros empreendedores. O Grupo não reconhece a sua parte nos ganhos ou perdas na venda de activos do Empreendimento conjunto ao Grupo até que esses activos sejam alienados para fora do Grupo. Contudo, uma perda na transacção é reconhecida imediatamente se a perda é indiciadora de redução do valor líquido de realização dos activos ou de uma perda de imparidade. Os saldos e transacções entre empresas do Grupo e entidades conjuntamente controladas são eliminados na proporção do controlo atribuível ao Grupo. O excesso do custo de aquisição face ao justo valor de activos e passivos identificáveis da entidade conjuntamente controlada, na data de aquisição, é reconhecido como diferença de consolidação.

As empresas controladas conjuntamente encontram-se detalhadas na Nota 5.

### 2.3 Relato por segmentos

Um segmento operacional é uma componente de uma entidade que desenvolve actividades de negócio de que pode obter réditos e incorrer em gastos (incluindo réditos e gastos relacionados com transacções com outros componentes da mesma entidade), cujos resultados operacionais são regularmente revistos pelo principal responsável pela tomada de decisões operacionais da entidade para efeitos da tomada de decisões sobre a imputação de recursos ao segmento e da avaliação do seu desempenho, e relativamente à qual esteja disponível informação financeira distinta.

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

O Grupo opera em três grandes áreas geográficas (Portugal, Espanha e Angola) geridas à escala nacional. No entanto, dada a reduzida dimensão do investimento em Angola e o facto de o Grupo ainda não ter procedido à abertura de restaurantes em território angolano, no exercício findo em 31 de Dezembro de 2011, consideramos neste relato financeiro apenas dois segmentos operacionais.

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

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

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

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

Os investimentos são distribuídos, em termos de segmentos geográficos, com base no local onde se encontram os activos.

## 2.4 Conversão cambial

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

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

### **(b) Transacções e Saldos**

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

### **(c) Demonstrações Financeiras**

Os activos e passivos das demonstrações financeiras de entidades estrangeiras são convertidos para euros utilizando as taxas de câmbio à data do balanço e os custos e proveitos bem como os fluxos de caixa são convertidos para euros utilizando a taxa de câmbio média verificada no período. A diferença cambial resultante é registada no capital próprio na rubrica de Diferenças Cambiais.

O "goodwill" e ajustamentos de justo valor resultantes da aquisição de entidades estrangeiras são tratados como activos e passivos dessa entidade e transpostos para Euro de acordo com a taxa de câmbio, à data do balanço.

Sempre que uma entidade estrangeira é alienada, a diferença cambial acumulada é reconhecida na demonstração de resultados como um ganho ou perda da alienação.

As cotações de moeda estrangeira utilizadas para conversão de transacções e saldos expressos em Kwanzas, foram respectivamente de:

AOA: 130,531

AOA: 123,594

## 2.5 Activos Fixos Tangíveis

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

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

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

Os custos com empréstimos incorridos e com empréstimos obtidos para a construção de activos tangíveis são reconhecidos como parte custo de construção do activo.

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

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

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

Os valores depreciáveis dos activos, as vidas úteis e o método de depreciação são revistos e ajustados, se necessário, na data da demonstração consolidada da posição financeira.

Se a quantia escriturada é superior ao valor recuperável do activo, procede-se imediatamente ao seu reajustamento para o valor recuperável estimado (Nota 2.6).

Os ganhos ou perdas provenientes do abate ou alienação são determinados pela diferença entre os recebimentos das alienações e a quantia escriturada do activo, e são reconhecidos como outros proveitos operacionais ou outros custos operacionais na demonstração dos resultados.

## 2.6 Activos Intangíveis

### **a) Diferenças de consolidação**

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

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

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

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

### **c) Software**

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

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

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

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

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

### 2.7 Imparidade de activos

Os activos intangíveis que não têm uma vida útil definida não estão sujeitos a amortização, mas são objecto de testes de imparidade anuais. Os activos sujeitos a amortização são reavaliados para determinação de eventuais imparidades sempre que ocorram eventos ou alterações nas circunstâncias que originem que o valor pelo qual se encontram escriturados possa não ser recuperável. Uma perda por imparidade é reconhecida na demonstração do rendimento integral consolidado pelo montante do excesso da quantia escriturada do activo face ao seu valor recuperável. A quantia recuperável é a mais alta de entre o justo valor de um activo menos os gastos inerentes à sua venda e o seu valor de uso. Para realização de testes de imparidade, os activos são agrupados ao mais baixo nível no qual se possam identificar separadamente fluxos de caixa (unidades geradoras de fluxos de caixa).

Uma unidade geradora de caixa (UGC) é o grupo mais pequeno de activos que inclui o activo e que gera influxos de caixa provenientes do uso continuado, que sejam em larga medida independentes dos influxos de caixa de outros activos ou grupos de activos. No caso dos activos corpóreos, cada loja foi identificada como sendo uma unidade geradora de caixa. São consideradas em imparidade as lojas com Resultados Operacionais negativos com pelo menos 2 anos de actividade.

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

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

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

### 2.8 Activos Financeiros

#### 2.8.1 Classificação

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

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

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

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

Os empréstimos concedidos e outros créditos são activos financeiros não derivados com pagamentos fixos ou determináveis e que não são cotados num mercado activo. Estes activos são originados quando o Grupo fornece dinheiro, bens ou serviços directamente a um devedor, sem intenção de negociar o prazo de recebimentos. São incluídos nos activos correntes, excepto quando tiverem maturidades superiores a 12 meses após a data da demonstração consolidada da posição financeira, sendo nesse caso classificados como activos não correntes.

**c) Investimentos detidos até à maturidade**

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

**d) Activos financeiros disponíveis para venda**

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

## 2.8.2 Reconhecimento e mensuração

As compras e vendas de investimentos são reconhecidas à data da transacção – a data em que o Grupo se compromete a comprar ou a vender o activo. Os investimentos são inicialmente reconhecidos ao justo valor, adicionado dos custos de transacção, para todos os activos financeiros não reflectidos ao justo valor através de resultados (neste caso, são também reconhecidos ao justo valor, mas os custos de transacção são registados em custos do exercício em que sejam incorridos). Os investimentos financeiros são desreconhecidos quando os direitos de receber dinheiro dos mesmos expiram ou tenham sido transferidos e o Grupo tenha transferido substancialmente todos os riscos e benefícios da sua posse. Activos financeiros disponíveis para venda e os activos financeiros ao justo valor através de resultados são subsequentemente valorizados ao justo valor. Os empréstimos concedidos e contas a receber e os investimentos detidos até à maturidade são valorizados ao custo amortizado, utilizando o método da taxa efectiva. Os ganhos e perdas realizadas ou não realizadas decorrentes de alterações do justo valor da categoria dos activos financeiros ao justo valor através de resultados, são incluídos na demonstração do rendimento integral consolidado do período em que surgem. Os ganhos e perdas não realizadas, resultantes de alterações do justo valor de títulos não monetários, classificados como disponíveis para venda, são reconhecidos no capital próprio. Quando os títulos classificados como disponíveis para venda são vendidos ou se encontram em imparidade, os ajustamentos acumulados do justo valor são incluídos na demonstração consolidada do rendimento integral como ganhos ou perdas de investimentos em títulos.

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

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

### 2.8.3 Imparidade

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

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

### 2.9 Existências

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

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

### 2.10 Contas a receber de clientes e outros devedores

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

### 2.11 Caixa e equivalentes de caixa

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

### 2.12 Capital social

As acções ordinárias são classificadas no capital próprio.

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

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

## 2.13 Empréstimos obtidos

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

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

## 2.14 Impostos diferidos

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

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

## 2.15 Provisões

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

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

## 2.16 Reconhecimento do rédito

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

### **a) Venda de bens – retalho**

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

### **b) Prestação de serviços**

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

### **c) Juros**

Os juros são reconhecidos tendo em consideração a proporção do tempo decorrido e o rendimento efectivo do activo. Quando uma conta a receber se encontra em imparidade, o Grupo reduz o seu

valor contabilístico para o valor recuperável, sendo este igual ao valor actual dos fluxos de caixa futuros estimados descontados à taxa de juro efectiva original do activo. O desconto continua a ser reconhecido como proveito financeiro.

**d) Royalties**

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

**e) Dividendos**

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

## 2.17 Locações

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

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

## 2.18 Distribuição de dividendos

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

## 2.19 Resultado por acção

***Básico***

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

***Diluído***

O resultado diluído por acção é calculado dividindo o lucro atribuível aos accionistas, ajustado pelos dividendos de acções preferenciais convertíveis, juros de dívida convertível e ganhos e despesas resultantes da conversão, pelo número médio ponderado de acções ordinárias emitidas durante o período mais o número médio de acções ordinárias emitíveis na conversão de acções ordinárias potenciais diluidoras.

## 2.20 Instrumentos financeiros derivados

A empresa utiliza instrumentos financeiros derivados, tais como contratos de opções e swaps, somente para cobertura dos riscos financeiros a que está exposta. A empresa não utiliza instrumentos financeiros derivados para especulação. A empresa adopta a contabilização de acordo com contabilidade de cobertura (hedge accounting), respeitando integralmente o disposto nos normativos respectivos. A negociação dos instrumentos financeiros derivados é realizada pela Ibersol, em nome das empresas individuais, pelo departamento de tesouraria central, obedecendo a normas aprovadas pela respectiva Administração. Os instrumentos financeiros derivados são inicialmente reconhecidos na demonstração consolidada da posição financeira ao seu custo inicial

e depois remensurados ao seu justo valor. No que diz respeito ao reconhecimento, a contabilização faz-se da seguinte forma:

### **Cobertura de Justo Valor**

Para as relações de cobertura classificadas como cobertura de justo valor e que são determinadas como pertencentes a uma cobertura eficaz, ganhos ou perdas resultantes de remensurar o instrumento de cobertura ao justo valor são reconhecidos em resultados juntamente com variações no justo valor do item coberto que são atribuíveis ao risco coberto.

### **Cobertura de Fluxos de Caixa**

Para as relações de cobertura classificadas como cobertura de fluxos de caixa e que são determinadas como pertencentes a uma cobertura eficaz, ganhos ou perdas no justo valor do instrumento de cobertura são reconhecidas no capital próprio; a parte ineficaz será reconhecida directamente nos resultados.

### **Cobertura de Investimento Líquido**

Actualmente, a empresa não considera a realização de coberturas cambiais sobre investimentos líquidos em unidades operacionais estrangeiras (subsidiárias), dado não ter investimentos denominados em moeda diferente do euro.

A empresa tem bem identificada a natureza dos riscos envolvidos, documenta exaustiva e formalmente as relações de cobertura, garantindo através dos seus sistemas de informação, que cada relação de cobertura seja acompanhada pela descrição da política de risco da empresa; objectivo e estratégia para a cobertura; classificação da relação de cobertura; descrição da natureza do risco que está a ser coberto; identificação do instrumento de cobertura e item coberto; descrição da mensuração inicial e futura da eficácia; identificação da parte do instrumento de cobertura, se houver, que será excluída da avaliação da eficácia.

A empresa considerará o desreconhecimento nas situações em que instrumento de cobertura expirar for vendido, terminar ou for exercido; a cobertura deixar de preencher os critérios para a contabilidade de cobertura; para a cobertura de fluxos de caixa, a transacção prevista deixa de ser altamente provável ou deixa de ser esperada; por razões de gestão a empresa decide cancelar a designação de cobertura.

## **3. GESTÃO DOS RISCOS FINANCEIROS**

### **3.1 Factores de risco financeiro**

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

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

#### **a) Risco de mercado**

##### **i) Risco cambial**

O risco cambial é muito reduzido, uma vez que o Grupo está essencialmente presente no mercado ibérico, os empréstimos bancários estão denominados em euros e o volume de compras, fora da zona Euro, não assume proporções relevantes.

Apesar de o Grupo deter investimentos fora da zona euro, em operações externas, em Angola, não existe exposição significativa ao risco cambial, pela reduzida dimensão do investimento. O

financiamento contraído pela filial angolana no valor de 2.500.000 USD não apresenta grande exposição em função do reduzido montante e da forte correlação entre a moeda local e a moeda do financiamento.

ii) **Risco de preço**

O Grupo não está significativamente exposto ao risco de preço das mercadorias.

iii) **Risco de taxa de juro (fluxos de caixa e justo valor)**

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

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

Nos últimos anos o Grupo só numa pequena parte dos seus financiamentos tem considerado a hipótese de cobertura de risco à variação da taxa de juro. Tem uma operação de Swap sobre 1,9 milhões de euros em Espanha. Consequentemente, a restante dívida remunerada vence juros a taxa variável. Por outro lado, o Grupo tem disponibilidades que cobrem cerca de metade dos empréstimos e cuja remuneração em termos líquidos amortece as alterações de taxa de juro que incide sobre a dívida.

Baseado em simulações realizadas a 31 de Dezembro de 2011, uma subida de mais 100 pontos base na taxa de juro, mantendo tudo o resto constante, teria um impacto negativo no resultado líquido do período de 250 mil euros.

**b) Risco de crédito**

A principal actividade do Grupo é feito com vendas pagas a dinheiro ou cartão de débito/crédito, logo o Grupo não tem concentrações de risco de crédito relevantes. O Grupo tem políticas que asseguram que as vendas a crédito são efectuadas a clientes com um histórico de crédito apropriado. O Grupo tem políticas que limitam o montante de crédito a que os clientes têm acesso

**c) Risco de liquidez**

A gestão do risco de liquidez implica a manutenção de um valor suficiente em caixa e depósitos bancários, a viabilidade da consolidação da dívida flutuante através de um montante adequado de facilidades de crédito e a capacidade de liquidar posições de mercado. A gestão das necessidades de tesouraria é feita com base no planeamento anual que é revisto trimestralmente e ajustado diariamente. Relacionado com a dinâmica dos negócios subjacentes, a Tesouraria do Grupo tem vindo a efectuar uma gestão flexível do papel comercial e a negociação de linhas de crédito disponíveis a todo o momento

Para o efeito consideram-se que os empréstimos bancários de curto prazo vencem na data de renovação e que os contratos de papel comercial vencem nas datas de denúncia.

Na actual situação de pressão dos mercados financeiros para a redução do crédito concedido pelos Bancos a sociedade optou por aumentar a maturidade de parte dos financiamentos e manter uma parte significativa das linhas de curto prazo. Em 31 de Dezembro de 2011, a utilização das linhas de curto prazo de apoio à tesouraria era de 5%. As aplicações em depósitos a prazo de 24 milhões de euros correspondiam a 42% do passivo remunerado.

Na tabela seguinte são apresentados os passivos financeiros (grupos relevantes) considerando os cash-flows contratuais não descontados:

O Grupo monitoriza a liquidez com base nas previsões de fluxos de caixa, as quais nos próximos anos se apresentam como segue:

	<u>2012</u>	<u>de 2013 a 2020</u>
Empréstimos e descobertos bancários	10.557.936	25.053.178
Papel comercial	2.000.000	19.000.000
Leasing	755.405	278.444
Fornecedores Imobilizado	4.684.160	-
Fornecedores	17.082.970	-
Outras contas a pagar	8.602.303	320.552
<b>Total</b>	<u>43.682.774</u>	<u>44.652.174</u>

#### d) **Risco de capital**

A sociedade procura manter um nível de capitais próprios adequado às características do principal negócio (vendas a dinheiro e crédito de fornecedores) e a assegurar a continuidade e expansão.

O equilíbrio da estrutura de capital é monitorizado com base no rácio de alavancagem financeira (definido como: dívida remunerada líquida / (dívida remunerada líquida+capital próprio)) com o objectivo de o situar no intervalo 35%-70%.

O rácio de alavancagem financeira em 31 de Dezembro de 2011 e de 2010 foi de, respectivamente, 20% e 23%, conforme evidenciado no quadro abaixo:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Empréstimos	57.644.963	61.571.609
Caixa e equivalentes de caixa	29.316.069	29.361.466
Endividamento líquido	28.328.894	32.210.143
Capital próprio	114.845.206	109.332.611
Capital total	<u>143.174.100</u>	<u>141.542.754</u>
<b>Rácio de alavancagem financeira</b>	20%	23%

### 3.2 Estimativa de justo valor

O justo valor dos instrumentos financeiros comercializados nos mercados activos (por exemplo derivados negociados publicamente, títulos para negociação e disponíveis para venda) é determinado com base nos preços do mercado de cotação à data de demonstração consolidada da posição financeira. O preço do mercado usado para os activos financeiros do Grupo é o preço recebido pelos accionistas no mercado corrente. O preço do mercado para os passivos financeiros é o preço a pagar no mercado corrente.

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

## 4. ESTIMATIVAS CONTABILÍSTICAS IMPORTANTES E JULGAMENTOS

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

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

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

O Grupo testa anualmente se existe ou não imparidade das diferenças de consolidação, de acordo com a política contabilística indicada na Nota 2.5. Os valores recuperáveis das unidades geradoras

de fluxos de caixa são determinados com base no cálculo de valores de uso. Esses cálculos exigem o uso de estimativas (Nota 9).

Se a margem bruta real for inferior ou a taxa de desconto, antes de impostos, superior às estimativas dos gestores, as perdas de imparidade das diferenças de consolidação poderão ser superiores às registadas.

b) Impostos sobre o Rendimento

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

5. INFORMAÇÕES RELATIVAS ÀS EMPRESAS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO E OUTRAS

5.1. As empresas do Grupo incluídas na consolidação em 31 de Dezembro de 2011 e 31 de Dezembro de 2010 são as seguintes:

Firma	Sede	% Participação	
		2011	2010
<b><u>Empresa mãe</u></b>			
Ibersol SGPS, S.A.	Porto	mãe	mãe
<b><u>Empresas filiais</u></b>			
Iberusa Hotelaria e Restauração, S.A.	Porto	100%	100%
Ibersol Restauração, S.A.	Porto	100%	100%
Ibersande Restauração, S.A.	Porto	80%	80%
Ibersol Madeira e Açores Restauração, S.A.	Funchal	100%	100%
Ibersol - Hotelaria e Turismo, S.A.	Porto	100%	100%
Iberking Restauração, S.A.	Porto	100%	100%
Iberaki Restauração, S.A.	Porto	100%	100%
Restmon Portugal, Lda	Porto	61%	61%
Vidisco, S.L.	Vigo - Espanha	100%	100%
Inverpeninsular, S.L.	Vigo - Espanha	100%	100%
Ibergourmet Produtos Alimentares, S.A.	Porto	100%	100%
Ferro & Ferro, Lda.	Porto	100%	100%
Asurebi SGPS, S.A.	Porto	100%	100%
Charlotte Develops, SL	Madrid-Espanha	100%	100%
Firmoven Restauração, S.A.	Porto	100%	100%
(c) IBR - Sociedade Imobiliária, S.A.	Porto	98%	90%
Eggon SGPS, S.A.	Porto	100%	100%
Anatir SGPS, S.A.	Porto	100%	100%
Lurca, SA	Madrid-Espanha	100%	100%
Q.R.M.- Projectos Turísticos, S.A	Porto	100%	100%
Sugestões e Opções-Actividades Turísticas, S.A	Porto	100%	100%
RESTOH- Restauração e Catering, S.A	Porto	100%	100%
Resboavista- Restauração Internacional, Lda	Porto	100%	100%
José Silva Carvalho Catering, S.A	Porto	100%	100%
(a) Iberusa Central de Compras para Restauração ACE	Porto	100%	100%
(b) Vidisco, Pasta Café Union Temporal de Empresas	Vigo - Espanha	100%	100%
Maestro - Serviços de Gestão Hoteleira, S.A.	Porto	100%	100%
SOLINCA - Eventos e Catering, S.A.	Maia	100%	100%
IBERSOL - Angola, S.A.	Luanda - Angola	100%	-
HCI - Imobiliária, S.A.	Luanda - Angola	100%	-
<b><u>Empresas controladas conjuntamente</u></b>			
UQ Consult - Serviços de Apoio à Gestão, S.A.	Porto	50%	50%

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

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

(c) alteração da percentagem decorrente da venda de 39% do capital da IBR Imobiliária, S.A., pela subsidiária Ibersande S.A., à subsidiária Asurebi, S.A.

Estas empresas filiais foram incluídas na consolidação pelo método de consolidação integral. À entidade conjuntamente controlada UQ Consult foi aplicado o método de consolidação proporcional em função da percentagem de participação detida pelo grupo, conforme indicado na Nota 2.2.b).

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

## 5.2. Alterações ocorridas no perímetro de consolidação

### 5.2.1. Aquisição de novas sociedades

Em Fevereiro de 2011, foi adquirido 99,89% da sociedade HCI - Imobiliária, S.A., com sede em Angola, pela subsidiária Ibersol Angola, S.A. (detida pelo grupo Ibersol em 100%), pelo montante de 145.000 USD.

Apesar de constituída no ano 2010, a subsidiária Ibersol Angola foi excluída por imaterialidade no consolidado do ano 2010 do grupo Ibersol. Em 2011 foi incluída desde 01 de Janeiro.

2011	Firma	Data entrada	Sede	% Participação
	HCI - Imobiliária, S.A.	Janeiro 11	Luanda - Angola	100%

A aquisição e inclusão no ano de 2011 da HCI, teve o seguinte impacto nas demonstrações financeiras consolidadas a 31 de Dezembro de 2011:

	<u>Data da aquisição</u>	<u>Dez-11</u>
Activos líquidos adquiridos		
Activos fixos tangíveis e intangíveis (Notas 8 e 9)	1.850.880	3.328.303
Existências	-	-
Impostos diferidos activos	14.780	36.048
Outros activos	68.920	47.951
Caixa e equivalentes a caixa	3.040	3.060
Empréstimos	-1.851.619	-2.526.640
Impostos diferidos passivos	-2.320	-7.635
Outros passivos	-104.705	-931.736
	<u>-21.024</u>	<u>-50.649</u>
Diferenças de consolidação (Nota 9)	130.714	
Interesses minoritários	-	
	<u>Preço de aquisição</u>	<u>109.690</u>
Pagamentos efectuados	109.690	
Montantes a pagar no futuro	-	
	<u>109.690</u>	
Fluxo de caixa líquido decorrente da aquisição		
Pagamentos efectuados	109.690	
Caixa e equivalentes de caixa adquiridos	3.040	
	<u>106.650</u>	

O impacto da aquisição na demonstração consolidada do rendimento integral foi o seguinte:

	<u>Dez-11</u>
Proveitos operacionais	457
Custos operacionais	-81.833
Resultado financeiro	<u>38.220</u>
Resultado antes impostos	-43.156
Imposto sobre o rendimento	<u>-15.104</u>
Resultado líquido	<u>-28.052</u>

### 5.2.2. Alienações

No exercício findo em 31 de Dezembro de 2011 não ocorreram alienações de subsidiárias.

### 5.2.3. Alteração no Goodwill

O preço de aquisição da subsidiária Solinca poderá sofrer alteração decorrente do EBITDA atingido por esta sociedade em 2011.

A validação do EBITDA está sujeita ainda a aprovação de contas em Assembleia Geral a realizar até final do mês de Março, e ao fecho das negociações com o vendedor.

## 6. INFORMAÇÃO POR SEGMENTOS

No exercício findo em 31 de Dezembro de 2011, o contributo das sociedades angolanas está reflectido no segmento de Portugal, conforme Nota 2.3, dado não existir ainda actividade operacional e os valores dos activos não terem materialidade suficiente para constituírem um segmento autónomo.

Os resultados por segmento do exercício findo em 31 de Dezembro de 2011 são:

<b>31 DE DEZEMBRO 2011</b>	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>	<b>Grupo</b>
Restauração	145.971.650	44.615.378	190.587.028
Mercadorias	1.205.781	1.945.343	3.151.124
Prestação de Serviços	262.786	522.207	784.993
<b>Volume de Negócio por Segmento</b>	<b>147.440.217</b>	<b>47.082.928</b>	<b>194.523.145</b>
Resultado operacional	8.063.130	2.362.087	10.425.217
Custo de financiamento líquido	-616.373	-618.307	-1.234.680
Quota-parte do lucro de associadas	-	-	-
<b>Lucro antes de imposto sobre o rendimento</b>	<b>7.446.757</b>	<b>1.743.780</b>	<b>9.190.537</b>
Imposto sobre o rendimento	2.408.968	231.932	2.640.900
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>5.037.789</b>	<b>1.511.848</b>	<b>6.549.637</b>

Os resultados por segmento do exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 são:

<b>31 DE DEZEMBRO 2010</b>	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>	<b>Grupo</b>
Restauração	159.647.458	47.797.180	207.444.638
Mercadorias	1.385.226	2.141.097	3.526.323
Prestação de Serviços	586.014	536.938	1.122.952 *
<b>Volume de Negócio por Segmento</b>	<b>161.618.698</b>	<b>50.475.215</b>	<b>212.093.913</b>
Resultado operacional	17.580.837	3.709.111	21.289.948
Custo de financiamento líquido	-850.369	-632.456	-1.482.825
Quota-parte do lucro de associadas	-	-	-
<b>Lucro antes de imposto sobre o rendimento</b>	<b>16.730.468</b>	<b>3.076.655</b>	<b>19.807.123</b>
Imposto sobre o rendimento	4.108.088	698.982	4.807.070
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>12.622.380</b>	<b>2.377.673</b>	<b>15.000.053</b>

\* 451.796 reexpresso para outros proveitos operacionais, de acordo com a Demonstração do Rendimento Integral Consolidado.

Outros elementos dos segmentos incluídos na demonstração do rendimento integral consolidado são:

	Exercício findo em 31 de Dezembro de 2011			Exercício findo em 31 de Dezembro de 2010		
	Portugal	Espanha	Grupo	Portugal	Espanha	Grupo
Depreciações (Nota 8)	7.011.516	1.421.813	8.433.329	6.787.981	1.720.383	8.508.364
Amortizações (Nota 9)	1.284.849	233.240	1.518.089	1.455.388	299.407	1.754.795
Imparidade dos activos tangíveis (Nota 8)	1.823.514	465.851	2.289.365	470.279	277.332	747.612
Imparidade do goodwill (Nota 9)	-	-	-	15.078	-	15.078
Imparidade dos activos intangíveis (Nota 9)	655.366	-	655.366	-	-	-
Imparidade das contas a receber (Nota 14)	228.093	4.282	232.375	85.464	-60.939	24.525

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

Os activos, passivos e investimentos dos segmentos no exercício findo em 31 de Dezembro de 2011 e 2010 são:

	Exercício findo em 31 de Dezembro de 2011			Exercício findo em 31 de Dezembro de 2010		
	Portugal	Espanha	Total	Portugal	Espanha	Total
<b>Activos</b>	<b>171.509.511 (1)</b>	<b>54.091.885</b>	<b>225.601.396</b>	<b>174.441.819</b>	<b>55.859.688</b>	<b>230.301.507</b>
<b>Passivos</b>	<b>36.218.846</b>	<b>7.850.195</b>	<b>44.069.041</b>	<b>42.106.496</b>	<b>7.797.742</b>	<b>49.904.238</b>
<b>Investimento líquido (Notas 8 e 9)</b>	<b>10.420.059 (1)</b>	<b>1.053.073</b>	<b>11.473.132</b>	<b>9.876.269</b>	<b>340.405</b>	<b>10.216.674</b>

(1) activos de 5,9 milhões de euros de Angola com um investimento de cerca de 2,7 milhões de euros.

Os activos e passivos não alocados aos segmentos Portugal e Espanha são:

	<u>Activos</u>	<u>Passivos</u>
Impostos diferidos	1.054.915	10.820.760
Imposto corrente	359.584	369.611
Empréstimos de curto prazo	-	13.313.341
Empréstimos de médio e longo prazo	-	44.331.622
Investimentos financeiros	733.685	-
<b>Total</b>	<b>2.148.184</b>	<b>68.835.334</b>

## 7. FACTOS NÃO USUAIS E NÃO RECORRENTES

Nos exercícios de 2011 e 2010 não se registaram quaisquer factos não usuais e não recorrentes.

## 8. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010, o movimento ocorrido no valor dos activos fixos tangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Ferramentas e utensílios	Outras Imob. corporeas	Imobilizado em curso	Total
<b>01 de Janeiro de 2010</b>						
Custo	120.925.169	66.957.564	4.207.359	8.878.487	50.949	201.019.529
Depreciação acumulada	22.982.300	43.762.363	3.528.788	6.476.541	-	76.749.993
Imparidade Acumulada	3.322.621	764.242	16.153	46.132	-	4.149.149
<b>Valor líquido</b>	<b>94.620.248</b>	<b>22.430.959</b>	<b>662.418</b>	<b>2.355.814</b>	<b>50.949</b>	<b>120.120.387</b>
<b>31 de Dezembro de 2010</b>						
Valor líquido inicial	94.620.248	22.430.959	662.418	2.355.814	50.949	120.120.387
Variações do perímetro de consolidação	5.861	189.262	-	327.672	-	522.795
Adições	6.686.630	2.815.302	0	1.001.105	73.221	10.576.258
Diminuições	684.048	432.723	0	4.193	1.500	1.122.463
Transferências	144.720	83.065	-662.418	669.466	-36.092	198.740
Depreciação exercício	2.702.366	4.542.834	0	1.263.164	-	8.508.364
Deprec. pelas variações do perímetro	-	-	-	-	-	-
Imparidade Exercício	747.612	-	-	-	-	747.612
<b>Valor líquido final</b>	<b>97.323.433</b>	<b>20.543.030</b>	<b>0</b>	<b>3.086.700</b>	<b>86.578</b>	<b>121.039.741</b>
<b>31 de Dezembro de 2010</b>						
Custo	125.377.979	68.148.991	-	14.244.146	86.578	207.857.695
Depreciação acumulada	24.550.849	46.881.834	-	11.111.499	-	82.544.182
Imparidade Acumulada	3.503.698	724.127	-	45.947	-	4.273.772
<b>Valor líquido</b>	<b>97.323.433</b>	<b>20.543.030</b>	<b>-</b>	<b>3.086.700</b>	<b>86.578</b>	<b>121.039.741</b>
	Terrenos e edifícios	Equipamentos	Ferramentas e utensílios	Outras Imob. corporeas	Imobilizado em curso (1)	Total
<b>31 de Dezembro de 2011</b>						
Valor líquido inicial	97.323.433	20.543.030	-	3.086.700	86.578	121.039.741
Variações do perímetro de consolidação	1.805.422	43.960	-	16.434	326.173	2.191.989
Adições	6.143.015	2.488.436	-	576.160	2.773.526	11.981.137
Diminuições	993.280	219.079	-	4.024	17.869	1.234.252
Transferências	-	29.191	-	336	-38.539	-9.012
Depreciação exercício	2.982.417	4.302.404	-	1.148.508	-	8.433.329
Deprec. pelas variações do perímetro	21.430	881	-	172	-	22.483
Imparidade Exercício	2.430.292	-	-	-	-	2.430.292
Reversão de imparidade	-140.927	-	-	-	-	-140.927
<b>Valor líquido final</b>	<b>98.985.378</b>	<b>18.582.253</b>	<b>0</b>	<b>2.526.926</b>	<b>3.129.869</b>	<b>123.224.427</b>
<b>31 de Dezembro de 2011</b>						
Custo	130.836.755	68.806.067	-	14.444.010	3.129.869	217.216.702
Depreciação acumulada	26.925.340	49.658.496	-	11.854.570	-	88.438.405
Imparidade Acumulada	4.926.037	565.318	-	62.515	-	5.553.870
<b>Valor líquido</b>	<b>98.985.378</b>	<b>18.582.253</b>	<b>-</b>	<b>2.526.926</b>	<b>3.129.869</b>	<b>123.224.427</b>

(1) o saldo da rubrica de imobilizado em curso diz respeito, fundamentalmente, ao restaurante KFC ainda em fase de construção em Luanda, Angola, cuja abertura está prevista para Abril de 2012.

A 31 de Dezembro de 2011 e 2010, os bens utilizados em regime de locação financeira são os seguintes:

	2011		2010	
	Valor Buto	A. Acumuladas	Valor Buto	A. Acumuladas
Terrenos e edifícios	88.437	8.688	112.729	3.194
Equipamentos	4.473.046	1.569.840	7.299.995	1.561.541
Outras imobilizações corporeas	255.525	185.571	578.381	150.934
	<b>4.817.007</b>	<b>1.764.098</b>	<b>7.991.106</b>	<b>1.715.668</b>

No exercício de 2011 não foram celebrados novos contratos de leasing, e o valor correspondente a contratos celebrados no exercício de 2010 foi de 421.910 euros.

No exercício de 2011, foram capitalizados cerca de 148 mil euros relativos ao custo dos empréstimos para financiar o investimento em Angola, sendo o valor acumulado a 31 de Dezembro de 2011 de 289 mil euros.

## 9. ACTIVOS INTANGÍVEIS

Os activos intangíveis decompõem-se como se segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Diferenças de consolidação	43.034.262	42.903.548
Outros Intangíveis	<u>16.205.541</u>	<u>17.636.188</u>
	<u><b>59.239.803</b></u>	<u><b>60.539.736</b></u>

Durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010, o movimento ocorrido no valor dos activos fixos intangíveis, bem como nas respectivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas, foi o seguinte:

	Diferenças de Consolidação	Trespases	Marcas e licenças	Despesas de Desenvolvimento	Propriedade Industrial	Imobilizado em curso	Total
<b>01 de Janeiro de 2010</b>							
Custo	44.216.181	1.433.631	22.623.705	880.663	19.122.970	2.655.616	90.932.767
Amortização acumulada	-	590.926	21.774.811	717.795	4.448.851	-	27.532.384
Imparidade acumulada	1.846.600	0	149.073	-	208.442	-	2.204.115
<b>Valor líquido</b>	<u><b>42.369.581</b></u>	<u><b>842.705</b></u>	<u><b>699.821</b></u>	<u><b>162.868</b></u>	<u><b>14.465.677</b></u>	<u><b>2.655.616</b></u>	<u><b>61.196.268</b></u>
<b>31 de Dezembro de 2010</b>							
Valor líquido inicial	42.369.581	842.705	699.821	162.868	14.465.677	2.655.616	61.196.268
Variações do perímetro de consolidação	549.045	-	-	-	160	-	549.205
Adições	-	-	385.048	-	301.704	37.153	723.905
Diminuições	-	15.400	118.328	108.655	-106.450	-	135.933
Transferências	-	-	-4.988	-52.686	452.637	-418.796	-23.833
Amortização do exercício	-	149.309	578.794	1.522	1.025.170	-	1.754.795
Deprec. pelas variações do perímetro	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade Exercício	15.078	-	-	-	-	-	15.078
<b>Valor líquido final</b>	<u><b>42.903.548</b></u>	<u><b>677.996</b></u>	<u><b>382.759</b></u>	<u><b>5</b></u>	<u><b>14.301.458</b></u>	<u><b>2.273.973</b></u>	<u><b>60.539.739</b></u>
<b>31 de Dezembro de 2010</b>							
Custo	44.765.226	1.337.271	3.136.625	130.360	19.141.360	2.273.973	70.784.816
Amortização acumulada	-	659.275	2.604.793	130.355	4.631.460	-	8.025.884
Imparidade acumulada	1.861.678	0	149.073	-	208.442	-	2.219.193
<b>Valor líquido</b>	<u><b>42.903.548</b></u>	<u><b>677.996</b></u>	<u><b>382.759</b></u>	<u><b>5</b></u>	<u><b>14.301.458</b></u>	<u><b>2.273.973</b></u>	<u><b>60.539.739</b></u>
<b>31 de Dezembro de 2011</b>							
Valor líquido inicial	42.903.548	677.996	382.759	5	14.301.458	2.273.973	60.539.739
Variações do perímetro de consolidação	130.714	-	7.546	-	-	-	138.260
Adições	-	-	148.654	20.000	572.783	14.651	756.088
Diminuições	-	-	10.941	-	14.575	-	25.516
Transferências	-	-	-	-	9.142	-4.455	4.687
Amortização do exercício	-	125.756	456.491	3.000	932.842	-	1.518.089
Deprec. pelas variações do perímetro	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade Exercício	-	-	-	-	711.586	-	711.586
Reversão de imparidade	-	-	-7.290	-	-48.930	-	-56.221
<b>Valor líquido final</b>	<u><b>43.034.262</b></u>	<u><b>552.240</b></u>	<u><b>78.818</b></u>	<u><b>17.005</b></u>	<u><b>13.273.310</b></u>	<u><b>2.284.169</b></u>	<u><b>59.239.803</b></u>
<b>31 de Dezembro de 2011</b>							
Custo	44.895.940	1.337.264	3.216.822	149.865	19.567.107	2.284.169	71.451.168
Amortização acumulada	-	785.024	3.067.895	132.860	5.572.828	-	9.558.608
Imparidade acumulada	1.861.678	0	70.109	-	720.969	-	2.652.757
<b>Valor líquido</b>	<u><b>43.034.262</b></u>	<u><b>552.240</b></u>	<u><b>78.818</b></u>	<u><b>17.005</b></u>	<u><b>13.273.310</b></u>	<u><b>2.284.169</b></u>	<u><b>59.239.803</b></u>

(1) o saldo da rubrica de imobilizado em curso diz respeito, fundamentalmente, às 3 concessões ainda por abrir nas áreas de serviço de Guimarães, Fafe e Paredes, áreas de serviço essas em fase de projecto e a aguardar a entrega das plataformas.

A 31 de Dezembro de 2011, as concessões e os direitos territoriais do grupo, e a respectiva vida útil associada, são apresentados como segue:

<b>Direitos Territoriais</b>	<b>N.º anos</b>	<b>Ano limite de utilização</b>
Pans & Company	10	2016
Burger King	20	2021
<b>Direitos de Concessão</b>	<b>N.º anos</b>	<b>Ano limite de utilização</b>
Área Serviços da Lusoponte	33	2032
Marina Expo	28	2026
Área Serviço Repsol 2ª Circular	18	2017
Área Serviço do Fogueteiro	16	2015
Marina de Portimão	60	2061
Área de serviço A8 Torres Vedras	20	2021
Área Serviço Aeroporto	20	2021
Pizza Hut Setúbal	14	2017
Pizza Hut Foz	10	2020
Pizza Hut e Pasta Caffé Cais Gaia	20	2024
Área de Serviço A5 Oeiras	12	2015
Área Serviço Modivas	28	2031
Áreas Serviço Barcelos	30	2036
Áreas Serviço Guimarães	30	2036
Áreas Serviço Fafe	30	2036
Áreas Serviço Alvão	30	2036
Áreas Serviço Lousada (Felgueiras)	24	2030
Áreas Serviço Vagos	24	2030
Áreas Serviço Aveiro	24	2030
Áreas Serviço Ovar	24	2030
Áreas Serviço Gulpilhares	24	2030
Áreas Serviço Talhada (Vouzela)	25	2031
Áreas Serviço Viseu	25	2031
Áreas Serviço Paredes (P.Ferreira)	26	2032
Áreas Serviço Maia	26	2032

A distribuição das diferenças das diferenças de consolidação por segmento apresenta-se como segue:

	<b>Dez-11</b>	<b>Dez-10</b>
Portugal	10.000.021	10.000.021
Espanha	32.903.527	32.903.527
Angola	130.714	-
	<b>43.034.262</b>	<b>42.903.548</b>

As diferenças de consolidação alocadas ao segmento Espanha em 31 de Dezembro de 2011 resultaram, fundamentalmente, da aquisição das filiais Lurca e Vidisco.

Nos testes de imparidade foram usados os seguintes pressupostos:

Taxa de crescimento para a perpetuidade	
Portugal	3,00% (1% real + 2% inflação)
Espanha	3,00% (1% real + 2% inflação)
Taxa de desconto para a perpetuidade	
Portugal	7,40%
Espanha	5,90%
Taxa de desconto do período (5 anos)	
Portugal	9,30%
Espanha	7,50%

A taxa de desconto apresentada é líquida de imposto e foi calculada com base na metodologia WACC (Weighted Average Cost of Capital) considerando os seguintes parâmetros:

	Perpetuidade		Período de 5 anos	
	Portugal	Espanha	Portugal	Espanha
Taxa de juro sem risco	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Prémio risco país	1,00%	0,50%	3,60%	1,75%
Prémio de risco dos capitais próprios	6,00%	5,00%	6,00%	6,00%
Beta	0,9	0,9	0,9	0,9
Custo da dívida	4,00%	4,00%	5,00%	5,25%
Taxa de imposto	26,50%	30,00%	26,50%	30,00%
Capitais próprios/dívida remunerada	70%/30%	60%/40%	70%/30%	60%/40%

#### 10. INVESTIMENTOS FINANCEIROS

A decomposição dos investimentos financeiros apresenta-se como segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Investimentos Financeiros:		
Ibersol Angola:		
Participação	- (1)	350.050
Empréstimos	- (1)	118.182
Parque Central Maia	200.000 (2)	-
Adiantamentos por conta de Investimentos financeiros	172.085	172.085
Outros Investimentos financeiros	361.600	364.100
	<b>733.685</b>	<b>1.004.417</b>
Perdas de imparidade acumuladas	-	-
	<b>733.685</b>	<b>1.004.417</b>

(1) variação, em relação ao ano 2010, decorrente da inclusão no perímetro de consolidação da subsidiária Ibersol Angola, conforme Nota 5.

(2) sociedade adquirida em 100% pela subsidiária Iberusa, SA em 14 de Dezembro de 2011, tendo sido excluída por imaterialidade do consolidado do grupo Ibersol.

Os outros investimentos financeiros dizem respeito a participações financeiras (inferiores a 20%) em entidades não cotadas.

#### 11. OUTROS ACTIVOS NÃO CORRENTES

A decomposição dos outros activos não correntes apresenta-se como segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Clientes e outros devedores (1)	1.710.740	1.740.203
<b>Outros activos não correntes</b>	<b>1.710.740</b>	<b>1.740.203</b>
Perdas de imparidade acumuladas	-	-
	<u><b>1.710.740</b></u>	<u><b>1.740.203</b></u>

(1) o saldo é maioritariamente constituído por depósitos e fianças constituídos em Espanha e por dívidas resultantes da cedência de imobilizado a um franchisado, na filial Vidisco, com o qual existe um acordo de pagamento. A 31/12/2011 estão em dívida 152 prestações no montante de 5.896 euros, que vencem juros de 6,25%, sendo a última prestação em 31/08/2024.

## 12. EXISTÊNCIAS

Em 31 de Dezembro de 2011 e 2010 o detalhe das existências do grupo era o seguinte:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	3.560.475	4.119.300
Mercadorias	104.610	124.815
	<u><b>3.665.085</b></u>	<u><b>4.244.115</b></u>
Perdas de imparidade acumuladas	74.981	74.981
<b>Existências líquidas</b>	<u><b>3.590.104</b></u>	<u><b>4.169.134</b></u>

## 13. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Em 31 de Dezembro de 2011 e 2010 o detalhe de caixa e equivalentes de caixa era o seguinte:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Numerário	892.376	759.875
Depósitos bancários	28.197.787	27.400.685
Aplicações de tesouraria	225.906	1.200.906
Caixa e equivalentes de caixa no balanço	29.316.069	29.361.466
Descobertos bancários	-834.630	-121.619
Caixa e equivalentes de caixa na demonstração de fluxos de caixa	<u>28.481.439</u>	<u>29.239.847</u>

Em descobertos bancários estão considerados os saldos credores de contas correntes com instituições financeiras, incluídos na demonstração consolidada da posição financeira na rubrica de empréstimos bancários.

## 14. OUTROS ACTIVOS CORRENTES

O detalhe dos outros activos correntes em 31 de Dezembro de 2011 e 2010, é o seguinte:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Clientes (1)	4.189.544	4.794.361
Estado e outros entes públicos (2)	871.210	1.060.878
Outros devedores (3)	1.592.231	4.823.264
Adiantamentos a fornecedores	68.699	-
Acréscimos de proveitos (4)	1.711.379	1.997.248
Custos diferidos (5)	<u>1.509.569</u>	<u>1.758.695</u>
<b>Outros activos correntes</b>	<b>9.942.632</b>	<b>14.434.446</b>
Perdas de imparidade acumuladas	<u>1.062.787</u>	<u>678.030</u>
	<b>8.879.845</b>	<b>13.756.416</b>

(1) Saldos decorrentes, essencialmente, da actividade de Catering desenvolvida pelo grupo Ibersol.

(2) Saldo decorrente, essencialmente, dos valores de Iva a recuperar (511.611 euros), e de IRC (359.584 euros).

(3) A conta Outros devedores decompõe-se pelas seguintes rubricas:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Contratos com fornecedores	-	2.863.470
Outros	1.592.231	1.959.794
	<u>1.592.231</u>	<u>4.823.264</u>

(4) Detalhe da rubrica acréscimos de proveitos:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Juros a receber	67.557	78.665
Contratos com fornecedores	1.417.572	1.673.393
Outros	226.251	245.190
	<u>1.711.379</u>	<u>1.997.248</u>

(5) Detalhe da rubrica custos diferidos:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Rendas e condomínios	993.322	1.082.915
Fornecimento e serviços externos	196.524	321.387
Outros	319.723	354.393
	<u>1.509.569</u>	<u>1.758.695</u>

As dívidas de Terceiros podem ser decompostas da seguinte forma em termos de imparidade:

	<b>Dez-11</b>		<b>Dez-10</b>	
	<b>c/ Imparidade</b>	<b>s/ Imparidade</b>	<b>c/ Imparidade</b>	<b>s/ Imparidade</b>
<b>Clientes c/c</b>	862.019	3.327.525	421.826	4.372.535
<b>Outros devedores</b>	200.768	1.391.463	256.203	4.567.061
	<b>1.062.787</b>	<b>4.718.988</b>	<b>678.030</b>	<b>8.939.595</b>

No que diz respeito às dívidas sem ajustamentos de imparidade a sua decomposição apresenta-se como segue:

	<b>Dez-11</b>	<b>Dez-10</b>
dívida não vencida	1.292.572	4.871.076
dívida vencida:		
a menos de 1 mês	452.930	613.235
entre um e três meses	764.268	1.193.888
a mais de três meses	2.209.218	2.261.396
	<b>4.718.988</b>	<b>8.939.595</b>

Os movimentos ocorridos no exercício 2011 na rubrica perdas de imparidade das dívidas de terceiros foram os seguintes:

	<b>Saldo inicial</b>	<b>Anulação</b>	<b>Reclassificações</b>	<b>Imparidade do ano</b>	<b>Reversão imparidade</b>	<b>Saldo final</b>
<b>Clientes c/c</b>	421.826	-	212.099 *	242.543	-14.450	862.019
<b>Outros devedores</b>	256.203	-126.902	67.185 *	4.282	-	200.768
	<b>678.030</b>	<b>-126.902</b>	<b>279.284</b>	<b>246.825</b>	<b>-14.450</b>	<b>1.062.787</b>

\* a 31 de Dezembro do ano 2011, foi efectuada uma correcção ao desempolamento das contas de clientes e respectivas imparidades efectuado em 2010.

## 15. CAPITAL PRÓPRIO

Em 31 de Dezembro de 2011, o capital social, integralmente subscrito e realizado, está representado por 20.000.000 acções ao portador com o valor nominal unitário de 1 euro.

O grupo não efectuou qualquer transacção com acções próprias no ano 2011. As acções próprias estão subordinadas ao regime fixado para as acções próprias que determina que os respectivos direitos de voto e patrimoniais estão suspensos enquanto se mantiverem na titularidade do grupo, sem prejuízo de poderem ser objecto de venda.

No final do ano a sociedade detinha 2.000.000 acções próprias adquiridos por 11.179.644 euros.

O montante de reservas indisponíveis do grupo, ascende a 15.179.645 e dizem respeito às reservas legais (4.000.001 euros) e a outras reservas, respeitantes às acções próprias detidas pelo grupo (11.179.644 euros).

No exercício findo em 31 de Dezembro de 2011 e 2010, os interesses não controlados detalham-se como segue:

	<b>Dez-11</b>	<b>Dez-10</b>
Ibersande	4.233.253	3.861.147
IBR Imobiliária, S.A.	216.738	1.009.625
	<b>4.449.991</b>	<b>4.870.772</b>

As reservas do grupo e os interesses não controlados na subsidiária IBR Imobiliária apresentados no comparativo com o período corrente foram ajustados de modo a reflectir adequadamente a participação dos minoritários da Ibersande nos activos líquidos da IBR imobiliária, por via da participação de 49%, que a Ibersande detinha então na IBR Imobiliária.

## 16. EMPRÉSTIMOS

Em 31 de Dezembro de 2011 e 2010 os empréstimos correntes e não correntes tinham o seguinte detalhe:

<b>Não corrente</b>	<b>Dez-11</b>	<b>Dez-10</b>
Empréstimos bancários	44.053.178	45.420.024
Locação Financeira	278.444	1.032.200
	<b>44.331.622</b>	<b>46.452.224</b>
<b>Corrente</b>	<b>Dez-11</b>	<b>Dez-10</b>
Descobertos bancários	834.630	121.619
Empréstimos bancários	11.723.306	13.352.321
Locação Financeira	755.405	1.645.445
	<b>13.313.341</b>	<b>15.119.384</b>
<b>Total empréstimos</b>	<b>57.644.963</b>	<b>61.571.608</b>
<b>Taxa de juro média</b>	<b>3,8%</b>	<b>2,5%</b>

Os saldos de locação financeira foram reclassificados da rubrica outros passivos não correntes e contas a pagar a fornecedores e acréscimos de custos para, respectivamente, empréstimos não corrente e corrente.

O justo valor dos empréstimos correntes e não correntes não difere significativamente do valor contabilístico.

A maturidade dos empréstimos bancários não correntes é a seguinte:

	<b>Dez-11</b>	<b>Dez-10</b>
entre 1 e 2 anos	9.562.951	35.925.978
entre 2 e 5 anos	29.430.912	9.494.047
> 5 anos	5.059.315	-
	<b>44.053.178</b>	<b>45.420.024</b>

Para os Programas de Papel Comercial quando existe data de denúncia consideramos o reembolso integral nessa data, independentemente dos prazos pelos quais estão contratados.

No final do ano, o passivo corrente, líquido de proveitos diferidos, ascende a 52 milhões de euros, face ao 42 milhões de activo corrente. Este desequilíbrio é, em parte uma característica financeira deste negócio, noutra deve-se à opção pela utilização de dívidas de curto prazo para financiamento de investimento. Durante o ano 2012 é previsível que a sociedade continue a desenvolver operações no sentido da consolidação de parte da dívida bancária de curto prazo.

O Grupo a 31 de Dezembro de 2011 tinha 19,5 milhões de euros relativos a papel comercial não emitido e linhas de crédito contratadas mas não utilizadas.

Edifícios e Outras Construções no valor de 2.066.757 € (3.952.057 em 2010) estão dados em garantia de empréstimos bancários (Nota 31).

A filial Lurca subscreveu um empréstimo em exercícios anteriores com um valor de 9.000.000 euros vencendo juros à taxa variável Euribor 12 meses, fixada no início de cada trimestre. Em 2007 foi reestruturado um derivado de cobertura para um Swap bonificado com barreira Knock-in com o objectivo de cobertura do risco de fluxos de caixa futuros, nas seguintes condições:

- Taxa de juro fixa (4,49%) se a taxa de juro variável fixada no início do trimestre menos o diferencial é igual ou inferior à barreira knock-in de 4,95%
- Taxa de juro variável fixada no início de cada período menos o diferencial, se a taxa de juro variável diferida é superior à barreira knock-in de 4,95%.
- Redução do capital coberto de 4.875.000 euros para 1.875.000 euros em 15/05/2010.

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

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Capital em dívida:		
Até 1 ano	755.405	1.645.445
Mais de 1 ano e até 5 anos	278.444	1.032.200
	<u>1.033.849</u>	<u>2.677.645</u>

Os fluxos de caixa futuros (não descontados) associados a estes passivos em 31 de Dezembro 2011 detalham-se como segue:

	FC 2012	FC 2013	FC 2014	FC 2015	FC 2016	FC 2017/20
<b>Empréstimos</b>	11.723.308	9.562.951	16.443.164	7.785.386	5.202.362	5.059.312
<b>Locação financeira</b>	755.405	216.454	61.990	-	-	-
<b>Juros</b>	2.285.192	2.115.337	1.324.252	657.999	306.613	12.500

## 17. IMPOSTOS DIFERIDOS

### 17.1. Impostos diferidos passivos

O detalhe dos impostos diferidos passivos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010, de acordo com as diferenças temporárias que os geraram, é o seguinte:

<b>Impostos diferidos passivos</b>	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Homogeneização de amortizações	12.004.102	11.172.104
Perdas por imparidade de activos não aceites fiscalmente	-1.811.408	-1.246.446
Imposto do exercício Vidisco, Lurca e Vidisco UTE	594.207	688.186
Outras diferenças temporárias	33.859	33.859
	<u>10.820.760</u>	<u>10.647.703</u>

### 17.2. Impostos diferidos activos

O detalhe dos impostos diferidos activos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010, de acordo com as diferenças temporárias que os geraram, é o seguinte

<b>Impostos diferidos activos</b>	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Prejuízos fiscais reportáveis	1.054.915	606.486
	<u>1.054.915</u>	<u>606.486</u>

O Grupo não reconheceu, por razões de prudência, impostos diferidos activos no valor de 697.804 referentes a prejuízos fiscais de 2.808.748 que podem ser deduzidos aos lucros tributáveis futuros.

SALDO DE REPORTES FISCAIS POR ANO LIMITE DE UTILIZAÇÃO (após utilização em 31-12-2011) (*)					
2012	2013	2014	2015	2019-2021	TOTAL
591.538	826.147	1.536.846	3.236.894	469.103	6.660.529

(\*) Empresas Portuguesas:  
 até 2009 - 6 anos  
 de 2010 a 2011 - 4 anos  
 Empresas Angolanas: 3 anos  
 Empresas Espanholas: 15 anos

Os movimentos ocorridos no período nas rubricas de impostos diferidos são:

	<u>Activo</u>	<u>Passivo</u>	<u>Impacto em Resultados (Nota 26)</u>
Saldo Inicial	606.486	10.647.703	
Diferenças temporárias no exercício	448.429	173.057	-275.372
<b>Saldo final</b>	<u>1.054.915</u>	<u>10.820.760</u>	

#### 18. PROVISÕES PARA RISCOS E ENCARGOS

Em 31 de Dezembro de 2011 e 2010 o detalhe das provisões para outros riscos e encargos apresenta-se como segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Litígios judiciais	5.257	5.257
Outros	28.000	28.000
<b>Provisões para outros riscos e encargos</b>	<u>33.257</u>	<u>33.257</u>

#### 19. OUTROS PASSIVOS NÃO CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2011 e 2010 a rubrica "Outros passivos não correntes" pode ser detalhada como segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Fornecedores investimentos financeiros (1)	100.000	-
Outros credores (2)	320.552	353.400
<b>Outros passivos não correntes</b>	<u>420.552</u>	<u>353.400</u>

(1) relativos à aquisição da subsidiária Parque Maia;

(2) inclui um valor de 312.520, referente à dívida pela compra da subsidiária Vidisco, S.L..

Os fluxos de caixa futuros (não descontados) associados a estes passivos em 31 de Dezembro 2011 detalham-se como segue:

	FC 2013	FC 2014	FC 2015	FC 2016	FC 2017	FC 2018/2023
<b>Outros Credores</b>	36.880	28.848	28.848	28.848	28.848	168.280

## 20. CONTAS A PAGAR A FORNECEDORES E ACRÉSCIMOS DE CUSTOS

A decomposição das contas a pagar e acréscimos de custos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010, apresenta-se como segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Fornecedores c/c	15.316.748	16.507.411
Fornecedores - Facturas em recepção e conferência	1.766.222	1.599.000
Fornecedores de imobilizado c/c	4.684.160	3.063.157
<b>Total contas a pagar a fornecedores</b>	<u>21.767.130</u>	<u>21.169.568</u>
	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Acréscimos de custos - Seguros a liquidar	12.467	67.897
Acréscimos de custos - Remunerações a liquidar	4.800.833	4.900.057
Acréscimos de custos - Prémios	626.641	641.029
Acréscimos de custos - Juros a liquidar	74.156	50.154
Acréscimos de custos - Fornec.Serviços Externos	944.886	987.497
Acréscimos de custos - Outros	1.486.509	1.911.870
<b>Total acréscimos de custos</b>	<u>7.945.492</u>	<u>8.558.504</u>
<b>Total contas a pagar a fornec. e acréscimos de custos</b>	<u>29.712.622</u>	<u>29.728.072</u>

## 21. OUTROS PASSIVOS CORRENTES

Em 31 de Dezembro de 2011 e 2010 a rubrica "Outros passivos correntes" pode ser detalhada como segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Outros credores (1)	4.715.744	2.422.153
Estado e outros entes públicos (2)	3.886.559	7.156.698
Proveitos diferidos (3)	5.669.917	10.972.102
<b>Outros passivos correntes</b>	<u>14.272.220</u>	<u>20.550.953</u>

(1) inclui salários processados no mês de Dezembro, pagos no início de Janeiro, decorrente da alteração do período de processamento mensal das remunerações (de 26 do mês n-1 a 25 do mês n para de 01 a 30 de mês n), garantindo dessa forma o cumprimento de todas as exigências legais dos serviços de Segurança Social.

(2) saldo decorrente, essencialmente, dos valores de IVA a pagar (1.152.971 euros), IRC (369.611 euros) e Segurança Social (1.893.464).

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

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Contratos com fornecedores (1)	5.576.976	10.812.840
Direitos de franquias	27.645	77.423
Subsidio para investimento	57.827	74.392
Outros	7.469	7.447
	<u>5.669.917</u>	<u>10.972.102</u>

(1) O valor dos contratos com fornecedores corresponde a receitas obtidas dos fornecedores até 31 de Dezembro de 2011 e respeitantes a períodos seguintes.

## 22. FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

Os Fornecimentos e Serviços Externos em 2011 e 2010 podem ser decompostos como segue:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Subcontratos	203.839	177.034
Electricidade, água, combustíveis e outros fluídos	8.982.902	8.337.121
Rendas e alugueres	20.578.922	22.198.905
Condomínios	4.135.263	4.210.287
Comunicação	708.226	806.075
Seguros	491.366	533.510
Ferramentas e utensílios desgaste rápido e mat.escritório	1.013.124	1.333.489
Royalties	6.647.533	6.992.194
Deslocações e estadas e transporte mercadorias	1.328.014	1.586.027
Honorários	821.273	1.429.655
Conservação e reparação	4.397.599	4.898.857
Publicidade e propaganda	7.178.570	6.901.247
Limpeza, higiene e conforto	1.913.295	2.163.666
Trabalhos especializados	3.685.412	3.633.511
Outros FSE's	1.572.736	1.904.712
	<u>63.658.074</u>	<u>67.106.290</u>

## 23. CUSTOS COM PESSOAL

Os Custos com o Pessoal em 2011 e 2010 podem ser decompostos como segue:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Salários e ordenados	49.993.552	52.565.890
Contribuições para a Segurança Social	11.809.901	12.064.037
Seguros de acidentes de trabalho	612.318	588.606
Custos acção social	8.597	8.693
Alimentação pessoal	2.079.421	2.254.177
Outros custos com pessoal (1)	584.056	615.797
	<u>65.087.845</u>	<u>68.097.200</u>
<b>N.º medio de empregados</b>	<u>5.283</u>	<u>5.705</u>

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

## 24. OUTROS PROVEITOS E CUSTOS OPERACIONAIS

Em Outros Custos Operacionais estão incluídos os seguintes custos:

<b>Outros Custos Operacionais</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Impostos directos/indirectos não afectos à actividade operacional	502.720	598.716
Perdas em imobilizado	1.188.469	1.058.891
Quotizações	47.109	53.047
Ajustamentos de imparidade (de dívidas a receber)	246.825	89.020
Donativos	75.305	-
Ofertas e amostras inventário	26.349	-
Dívidas incobráveis	56.202	-
Indemnização franqueado	40.233	397.704
Outros custos operacionais	69.839	207.243
	<b>2.253.052</b>	<b>2.404.621</b>

Por sua vez, a decomposição de Outros Proveitos Operacionais em 2011 e 2010 apresenta-se como segue:

<b>Outros Proveitos Operacionais</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Proveitos suplementares	3.450.940	3.422.524 *
Subsídios à exploração	132.852	66.942
Trabalhos para a própria empresa	-	14.174
Reversão de ajustamentos de imparidade (de dívidas a receber)	14.450	64.495
Indemnização intempérie Funchal	-	97.435
Indemnização atraso entrega unidade Nó do Fojo	-	66.000
Subsídios para investimento	-	15.657
Ganhos em imobilizado	-	11.285
Outros ganhos operacionais	37.277	77.956
	<b>3.635.519</b>	<b>3.836.468</b>

\* Efectuada reexpressão do valor desta rubrica reclassificando 451.796 euros de prestação de serviços.

## 25. CUSTO DE FINANCIAMENTO LÍQUIDO

Nesta rubrica incluem-se em 2011 e 2010 os seguintes custos:

	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Juros suportados	1.951.928	1.386.781
Juros obtidos	-1.188.834	-287.889
Diferenças de câmbio	54.020	46.002
Descontos de pronto pagamento concedidos	342	-
Descontos de pronto pagamento obtidos	-11.471	-10.417
Outros custos e proveitos financeiros	428.695	348.348
	<b>1.234.680</b>	<b>1.482.825</b>

## 26. IMPOSTOS SOBRE O RENDIMENTO

Os impostos sobre o rendimento reconhecidos nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010 são detalhados como segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Imposto corrente	2.908.835	4.022.187
Imposto diferido (Nota 17)	-267.935	784.883
	<u>2.640.900</u>	<u>4.807.070</u>

O imposto diferido do exercício de 2011, detalha-se como segue:

Diferenças temporárias do exercício (Nota 17)	-536.599
Correcção ano 2010	261.227
Variacção do perímetro	7.437
	<u>-267.935</u>

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

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
<b>Lucros antes de impostos</b>	<b>9.190.537</b>	<b>19.807.123</b>
<b>Imposto calculado à taxa de imposto aplicável em Portugal (26,5%)</b>	<b>2.435.492</b>	<b>5.248.888</b>
Efeito fiscal gerado por:		
Diferença de taxa de imposto aplicável nas ilhas e arquipélagos	-46.504	-23.171
Diferença de taxa de imposto aplicado noutros países	38.647	107.683
Impostos diferidos não reconhecidos por razões de prudência	-101.219	-138.273
Insuficiência/ (excesso) estimativa ano anterior	-2.580	4.125
Correcção imposto diferido ano anterior	261.227	-
Alteração do resultado tributável por ajustes fiscais, de consolidação e outros efeitos	55.836	-392.181
<b>Gastos de Imposto sobre o Rendimento</b>	<u>2.640.900</u>	<u>4.807.070</u>

A taxa efectiva de impostos sobre lucros foi de 29% (2010:24%).

## 27. RESULTADO POR ACÇÃO

Em 31 de Dezembro de 2011 e de 2010, o resultado básico e diluído por acção foi calculado como segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Lucro atribuível aos detentores do capital	6.125.138	14.563.886
Número médio ponderado das acções ordinárias emitidas	20.000.000	20.000.000
Número médio ponderado de acções próprias	-2.000.000	-2.000.000
	<u>18.000.000</u>	<u>18.000.000</u>
Resultado básico por acção (€ por acção)	0,34	0,81
Resultado diluído por acção (€ por acção)	0,34	0,81
Número acções próprias no final do período	<u>2.000.000</u>	<u>2.000.000</u>

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

## 28. ACTIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS

Em 31 de Dezembro de 2011 os activos e passivos financeiros detalham-se como segue:

<b>Activos Financeiros</b>	<b>Categoria</b>	<b>Valor Contabilístico</b>	<b>Método Valorização</b>
Outros activos não correntes	contas a receber	1.710.740	custo amortizado
Investimentos financeiros	disponível para venda	733.685	justo valor s/ impacto DR
Caixa e equivalentes de caixa	contas a receber	29.316.069	custo amortizado
Clientes	contas a receber	4.189.544	custo amortizado
Estado e outros entes públicos	contas a receber	871.210	custo amortizado
Outros devedores	contas a receber	1.592.231	custo amortizado
Adiantamentos a fornecedores	contas a receber	68.699	custo amortizado
		<u>38.482.178</u>	
<b>Passivos Financeiros</b>	<b>Categoria</b>	<b>Valor Contabilístico</b>	<b>Método Valorização</b>
Empréstimos	outros passivos	56.611.114	custo amortizado
Locação financeira	outros passivos	1.033.849	custo amortizado
Fornecedores	outros passivos	21.767.130	custo amortizado
Estado e outros entes públicos	outros passivos	3.886.559	custo amortizado
Outros credores	outros passivos	5.036.296	custo amortizado
		<u>88.334.948</u>	

Apenas os Activos Financeiros (Clientes e Outros Devedores) apresentam perdas de imparidade, conforme evidenciado na Nota 14. Os ganhos e perdas em activos e passivos financeiros em 2011 e 2010 foram os seguintes:

	<b>Ganho/ (Perda)</b>	
	<b>Dez-11</b>	<b>Dez-10</b>
Contas a receber	-232.375	-24.525
Activos disponíveis para venda	-	-
Activos a custo amortizado	-	-
	<u>-232.375</u>	<u>-24.525</u>

Os juros de activos e passivos financeiros em 2011 e 2010 foram os seguintes:

	<b>Juros</b>	
	<b>Dez-11</b>	<b>Dez-10</b>
Contas a receber	-	-
Activos disponíveis para venda	-	-
Passivos a custo amortizado	1.951.928	1.386.781
	<u>1.951.928</u>	<u>1.386.781</u>

## 29. DIVIDENDOS

Na Assembleia Geral Anual de 11 de Abril de 2011 foram atribuídos dividendos ilíquidos de 0,055 euros por acção (0,055 euros em 2010), correspondendo a um valor total de 990.000 euros para as acções em circulação (990.000 euros em 2010), tendo sido efectuado o pagamento em 11 de Maio de 2011.

## 30. FLUXOS DE CAIXA DECORRENTES DAS OPERAÇÕES

A desagregação dos fluxos de caixa da actividade operacional pode ser apresentada como segue:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Recebimentos de clientes	195.056.707	212.049.086
Pagamentos a fornecedores	-112.133.112	-123.909.555
Pagamentos ao pessoal	-49.047.909	-57.358.772
Pagamentos/recebimento imposto s/ rendimento	-3.355.057	-4.879.996
Outros receb/pagam. rel. à activ.operacional	<u>-11.349.301</u>	<u>3.767.132</u>
<b>Fluxos de caixa gerados pelas operações</b>	<u>19.171.328</u>	<u>29.667.895</u>

### 31. CONTINGÊNCIAS

O Grupo possui passivos contingentes respeitantes a garantias bancárias e de outra natureza e outras contingências relacionadas com o seu negócio (relativas a licenciamentos, taxas de publicidade, higiene e segurança alimentar e colaboradores, sendo a taxa de sucesso da Ibersol nestes processos historicamente elevada). Não se espera que existam passivos significativos decorrentes dos passivos contingentes.

A 31 de Dezembro de 2011, as responsabilidades não registadas pelas empresas incluídas na consolidação são constituídas principalmente por garantias bancárias prestadas por sua conta, conforme segue:

	<u>Dez-11</u>	<u>Dez-10</u>
Garantias prestadas	74.091	129.872
Garantias bancárias	3.970.973	4.093.880

As garantias bancárias detalham-se, por tipo de cobertura, como segue:

<u>Concessões e rendas</u>	<u>Direcção Geral de Finanças e Recl. Processos Judiciais</u>	<u>Reclamações outros processos judiciais</u>	<u>Outros contratos fornecimento</u>
2.014.025	1.071.180	249.620	636.148

Edifícios e Outras Construções foram dados em garantia de empréstimos bancários no valor de 485.092 € (712.096 em 2010).

### 32. COMPROMISSOS

Não existem compromissos relativos a investimentos contratados na data de aprovação destas Demonstrações Financeiras.

### 33. EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS

A 31 de Dezembro de 2011, o Balanço e a Demonstração dos Resultados do empreendimento conjunto UQ Consult apresenta-se como segue:

	<u>Dez-11</u>
Activos fixos tangíveis e intangíveis (Notas 8 e 9)	783.466
Dívidas de terceiros	798.831
Caixa e equivalentes a caixa	14.851
Acréscimos e diferimentos	74.106
<b>Total do activo</b>	<b><u>1.671.254</u></b>
	<b><u>168.416</u></b>
<b>Capital Próprio</b>	<b><u>168.416</u></b>
Dívidas a terceiros curto prazo	1.416.433
Acréscimos e diferimentos	86.404
<b>Total do passivo</b>	<b><u>1.502.838</u></b>
<b>Total do capital próprio e passivo</b>	<b><u>1.671.254</u></b>

	<u>Dez-11</u>
Proveitos operacionais	2.538.885
Custos operacionais	-2.517.804
Custo de financiamento líquido	-17.242
Resultado antes impostos	3.839
Imposto sobre o rendimento	11.487
Resultado líquido	<u>-7.648</u>

A 31 de Dezembro de 2011, o valor global dos saldos e transacções do Grupo com o empreendimento conjunto UQ Consult foi de, respectivamente, 469.963 e 2.447.025 euros.

Os Fluxos de Caixa do empreendimento conjunto apresentam-se como segue:

	<u>2011</u>
Fluxo das actividades operacionais	223.234
Fluxo das actividades de investimento	-413.790
Fluxo das actividades de financiamento	-17.242
<b>Variação de caixa e seus equivalentes</b>	<b><u>-207.798</u></b>

#### 34. TRANSACÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

As entidades que detêm uma participação qualificada, com mais de 10% de direitos de voto, no grupo são:

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

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

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

#### **Remuneração e Benefícios atribuídos a administradores:**

A sociedade accionista ATPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. prestou serviços de administração e gestão ao grupo, tendo recebido da participada Ibersol Restauração, S.A., por

tais serviços, a quantia de 756.034 euros no ano de 2011 (737.594 em 2010). Entre as obrigações da ATPS -Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. ao abrigo do contrato com a Ibersol, Restauração, S.A. inclui-se a de assegurar que os administradores da sociedade, António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira, exerçam os seus cargos sem que a mesma sociedade tenha de incorrer em qualquer encargo adicional. A sociedade não paga directamente a nenhum dos seus administradores qualquer remuneração. Dado que a ATPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. é detida em partes iguais pelos administradores António Carlos Vaz Pinto de Sousa e António Alberto Guerra Leal Teixeira, da referida importância de 756.034 euros no ano de 2011 (737.594 em 2010), corresponderá a cada um dos administradores o valor de 378.017 euros (368.797 em 2010).

### 35. IMPARIDADES

Os movimentos ocorridos no exercício de 2011, na rubrica perdas de imparidade de activos foram os seguintes:

	Saldo inicial	Anulação	Reclassificações	Abates bens c/ imparidade	Imparidade do ano	Reversão imparidade	Saldo final
Activos Fixos Tangíveis	4.273.772	-	-161.356 (1)	-847.910	2.430.292	-140.927	5.553.870
Diferenças de consolidação	1.861.678	-	-	-	-	-	1.861.678
Activos Intangíveis	357.515	-	-221.802 (1)	-	711.586	-56.221	791.079
Existências	74.981	-	-	-	-	-	74.981
Outros activos correntes	678.030	-126.902	279.284 (2)	-	246.825	-14.450	1.062.787
	7.245.975	-126.902	-103.874	-847.910	3.388.703	-211.597	9.344.395

- (1) a 31 de Dezembro do ano 2011, foram efectuadas reclassificações contra as amortizações dos respectivos bens.  
(2) a 31 de Dezembro do ano 2011, foi efectuada uma correcção ao desempolamento das contas de clientes e respectivas imparidades efectuado em 2010 (Nota 14).

### 36. NORMAS IFRS JÁ EMITIDAS OU REVISTAS E DE APLICAÇÃO FUTURA

a) Os impactos da adopção das normas e interpretações que se tornaram efectivas a 1 de Janeiro de 2011, são os seguintes:

#### Normas:

- **IAS 32** (alteração), 'Instrumentos financeiros: Apresentação – classificação de direitos emitidos'. Esta alteração refere-se à contabilização de direitos emitidos denominados em moeda diferente da moeda funcional do emitente. Se os direitos forem emitidos pro-rata aos accionistas por um montante fixo em qualquer moeda, considera-se que se trata de uma transacção com accionistas a classificar em Capitais próprios. Caso contrário, os direitos deverão ser registados como instrumentos derivados passivos. [Esta alteração não tem impacto nas demonstrações financeiras da Ibersol].

- **IFRS 1** (alteração), 'Adopção pela primeira vez das IFRS'. Esta alteração permite às entidades que adoptem IFRS pela primeira vez, usufruírem do mesmo regime transitório da IFRS 7 – 'Instrumentos financeiros – Divulgações', o qual permite a isenção na divulgação dos comparativos para a classificação do justo valor pelos três níveis exigidos pela IFRS 7, desde que o período comparativo termine até de 31 de Dezembro de 2009. [Esta alteração não tem impacto nas demonstrações financeiras da Ibersol por já aplicar as IFRS].

- **IAS 24** (alteração) 'Partes relacionadas'. A alteração à norma elimina os requisitos gerais de divulgação de partes relacionadas para as entidades públicas sendo contudo obrigatória a divulgação da relação da Entidade com o Estado e quaisquer transacções significativas que tenham ocorrido com o Estado ou entidades relacionadas com o Estado. Adicionalmente a definição de parte relacionada foi alterada para eliminar inconsistências na identificação e divulgação das partes relacionadas. [Esta alteração não tem impacto nas Demonstrações financeiras da Ibersol].

- **Melhoria anual das normas em 2010**, a aplicar maioritariamente para os exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2011. O processo de melhoria anual de 2010 afecta as normas: IFRS 1, IFRS 3, IFRS 7, IAS 1, IAS 27, IAS 34 e IFRIC 13. [Estas melhorias foram

adoptadas pela Ibersol, quando aplicáveis, excepto quanto às melhorias à IFRS 1 por a Ibersol já aplicar IFRS].

#### **Interpretações:**

- **IFRIC 14** (Alteração) 'IAS 19 - Limitação aos activos decorrentes de planos de benefícios definidos e a sua interacção com requisitos de contribuições mínimas'. Esta alteração clarifica que quando é apurado um saldo activo resultante de pagamentos antecipados voluntários por conta de contribuições mínimas futuras, o excesso positivo pode ser reconhecido como um activo. [Esta alteração não tem impacto nas Demonstrações financeiras da Ibersol].

- **IFRIC 19**, 'Regularização de passivos financeiros com instrumentos de capital'. Esta interpretação clarifica qual o tratamento contabilístico a adoptar quando uma entidade renegoceia os termos de uma dívida que resulta no pagamento do passivo através da emissão de instrumentos de capital próprio (acções) ao credor. Um ganho ou uma perda é reconhecido nos resultados do exercício, tomando por base o justo valor dos instrumentos de capital emitidos e comparando com o valor contabilístico da dívida. A mera reclassificação do valor da dívida para o capital não é permitida. [Esta alteração não tem impacto nas Demonstrações financeiras da Ibersol].

b) Novas normas e alterações a normas existentes, que apesar de já estarem publicadas, a sua aplicação apenas é obrigatória para períodos anuais que se iniciem a partir de 1 de Julho de 2011 ou em data posterior:

#### **Normas:**

- **IFRS 1** (alteração), 'Adopção pela primeira vez das IFRS' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Julho de 2011). Esta alteração está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. Esta alteração visa incluir uma isenção específica para as entidades que operavam anteriormente em economias hiper-inflacionárias, e adoptam pela primeira vez as IFRS. A isenção permite a uma Entidade optar por mensurar determinados activos e passivos ao justo valor e utilizar o justo valor como "custo considerado" na demonstração da posição financeira de abertura para as IFRS. Outra alteração introduzida refere-se à substituição das referências a datas específicas por "data da transição para as IFRS" nas excepções à aplicação retrospectiva da IFRS. [Esta alteração não tem impacto nas Demonstrações financeiras da Ibersol].

- **IFRS 7** (alteração), 'Instrumentos financeiros: Divulgações – Transferência de activos financeiros (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Julho de 2011). Esta alteração à IFRS 7 refere-se às exigências de divulgação a efectuar relativamente a activos financeiros transferidos para terceiros mas não desreconhecidos do balanço por a entidade manter obrigações associadas ou envolvimento continuado. [Esta alteração não tem impacto nas Demonstrações financeiras da Ibersol].

- **IAS 12** (alteração), 'Impostos sobre o rendimento' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2012). Esta alteração está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. Esta alteração requer que uma Entidade mensure os impostos diferidos relacionados com activos dependendo se a Entidade estima recuperar o valor líquido do activo através do uso ou da venda, excepto para as propriedades de investimento mensuradas de acordo com o modelo do justo valor. Esta alteração incorpora na IAS 12 os princípios incluídos na SIC 21, a qual é revogada. [Esta alteração não tem impacto nas Demonstrações financeiras da Ibersol].

- **IAS 1** (alteração), 'Apresentação de demonstrações financeiras' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2012). Esta alteração está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. Esta alteração requer que as Entidades apresentem de forma separada os itens contabilizados como Outros rendimentos integrais, consoante estes possam ser reciclados ou não no futuro por resultados do exercício e o respectivo impacto fiscal, se os itens forem apresentados antes de impostos. [Esta alteração não tem impacto nas Demonstrações financeiras da Ibersol].

- **IFRS 9** (novo), 'Instrumentos financeiros – classificação e mensuração' (a aplicar nos exercícios

que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2013). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. A IFRS 9 refere-se à primeira parte da nova norma sobre instrumentos financeiros e prevê duas categorias de mensuração: o custo amortizado e o justo valor. Todos os instrumentos de capital são mensurados ao justo valor. Um instrumento financeiro é mensurado ao custo amortizado apenas quando a Entidade o detém para receber os cash-flows contratuais e os cash-flows representam o nominal e juros. Caso contrário, os instrumentos financeiros, são valorizados ao justo valor por via de resultados. [A Ibersol aplicará a IFRS 9 no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

- **IFRS 10** (novo), 'Demonstrações financeiras consolidadas' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2013). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. A IFRS 10 substitui todos os princípios associados ao controlo e consolidação incluídos na IAS 27 e SIC 12, alterando a definição de controlo e os critérios aplicados para determinar o controlo. O princípio base de que o consolidado apresenta a empresa mãe e as subsidiárias como uma entidade única mantém-se inalterado. [A Ibersol aplicará a IFRS 10 no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

- **IFRS 11** (novo), 'Acordos conjuntos' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2013). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. A IFRS 11 centra-se nos direitos e obrigações dos acordos conjuntos em vez da forma legal. Acordos conjuntos podem ser Operações conjuntas (direitos sobre activos e obrigações) ou Empreendimentos conjuntos (direitos sobre o activo líquido por aplicação do método da equivalência patrimonial). A consolidação proporcional deixa de ser permitida. [A Ibersol aplicará a IFRS 11 no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

- **IFRS 12** (novo) – 'Divulgação de interesses em outras entidades' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2013). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. Esta norma estabelece os requisitos de divulgação para todos os tipos de interesses em outras entidades, incluindo empreendimentos conjuntos, associadas e entidades de fim específico, de forma a avaliar a natureza, o risco e os impactos financeiros associados ao interesse da Entidade. Uma Entidade pode efectuar algumas ou todas as divulgações sem que tenha de aplicar a IFRS 12 na sua totalidade ou as IFRS 10 e 11 e as IAS 27 e 28. [A Ibersol aplicará esta norma no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

- **IFRS 13** (novo) – 'Justo valor: mensuração e divulgação' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2013). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. A IFRS 13 tem como objectivo aumentar a consistência, ao estabelecer uma definição precisa de justo valor e constituir a única fonte dos requisitos de mensuração e divulgação do justo valor a aplicar de forma transversal por todas as IFRS's. [A Ibersol aplicará esta norma no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

- **IAS 27** (revisão 2011) 'Demonstrações financeiras separadas' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2013). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. A IAS 27 foi revista após a emissão da IFRS 10 e contém os requisitos de contabilização e divulgação para investimentos em subsidiárias, e empreendimentos conjuntos e associadas quando uma Entidade prepara demonstrações financeiras separadas. [A Ibersol aplicará esta norma no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

- **IAS 28** (revisão 2011) 'Investimentos em associadas e empreendimentos conjuntos' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2013). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. A IAS 28 foi revista após a emissão da IFRS 11 e prescreve o tratamento contabilístico dos investimentos em associadas e estabelece os requerimentos para a aplicação do método da equivalência patrimonial. [A Ibersol aplicará esta norma no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

- **IAS 19** (revisão 2011), 'Benefícios aos empregados' (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2013). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. Esta revisão introduz diferenças significativas no reconhecimento e mensuração dos gastos com benefícios definidos e benefícios de cessação de emprego, bem como nas

divulgações a efectuar para todos os benefícios concedidos aos empregados. Os desvios actuariais passam a ser reconhecidos de imediato e apenas nos “Outros rendimentos integrais (não é permitido o método do corredor). O custo financeiro dos planos com fundo constituído é calculado na base líquida da responsabilidade não fundeada. Os Benefícios de cessação de emprego apenas qualificam como tal se não existir qualquer obrigação do empregado prestar serviço futuro. [A Ibersol aplicará esta norma no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

- **IFRS 7** (alteração), ‘Divulgações – compensação de activos e passivos financeiros’ (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2013). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. Esta alteração é parte do projecto de “compensação de activos e passivos” do IASB e introduz novos requisitos de divulgação sobre os direitos de compensação (de activos e passivos) não contabilizados, os activos e passivos compensados e o efeito destas compensações na exposição ao risco de crédito. [A Ibersol aplicará esta norma no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

- **IAS 32** (alteração) ‘Compensação de activos e passivos financeiros’ (a aplicar nos exercícios que se iniciem em ou após 1 de Janeiro de 2014). Esta norma está ainda sujeita ao processo de adopção pela União Europeia. Esta alteração é parte do projecto de “compensação de activos e passivos” do IASB a qual clarifica a expressão “deter actualmente o direito legal de compensação” e clarifica que alguns sistemas de regularização pelos montantes brutos (câmaras de compensação) podem ser equivalentes à compensação por montantes líquidos. [A Ibersol aplicará esta norma no exercício em que a mesma se tornar efectiva].

### 37. EVENTOS SUBSEQUENTES

Não existem acontecimentos subsequentes a 31 de Dezembro de 2011 que possam ter impacto material nas demonstrações financeiras apresentadas.

### 38. APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para emissão em 16 de Março de 2012.



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

### ***Introdução***

1 Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório consolidado de gestão e nas demonstrações financeiras consolidadas anexas da **Ibersol, S.G.P.S., S.A.**, as quais compreendem a Demonstração consolidada da posição financeira em 31 de Dezembro de 2011 (que evidencia um total de 227.749.580 euros e um total de capital próprio de 114.845.206 euros, o qual inclui Interesses não controlados de 4.449.991 euros e um resultado líquido de 6.125.138 euros), a Demonstração Consolidada do Rendimento integral, a Demonstração Consolidada das alterações no Capital Próprio e a Demonstração Consolidada dos fluxos de caixa do exercício findo naquela data, e o correspondente Anexo.

### ***Responsabilidades***

2 É da responsabilidade do Conselho de Administração da Empresa (i) a preparação do Relatório consolidado de gestão e de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação, o rendimento integral consolidado das suas operações, as alterações no Capital Próprio Consolidado e os fluxos de caixa consolidados; (ii) que a informação financeira histórica seja preparada de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adoptadas na União Europeia, e que seja completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários; (iii) a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados; (iv) a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados; e (v) a divulgação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a actividade do conjunto das empresas incluídas na consolidação, a sua posição financeira ou resultados.

3 A nossa responsabilidade consiste em verificar a informação financeira contida nos documentos de prestação de contas acima referidos, designadamente sobre se é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso exame.

### ***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

---

*PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.  
o'Porto Bessa Leite Complex, Rua António Bessa Leite, 1430 - 5º, 4150-074 Porto, Portugal  
Tel +351 225 433 000 Fax +351 225 433 499, [www.pwc.com/pt](http://www.pwc.com/pt)  
Matriculada na Conservatória do Registo Comercial sob o NUPC 506 628 752, Capital Social Euros 314.000*

conta as circunstâncias; (iv) a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade; (v) a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas; e (vi) a apreciação se a informação financeira consolidada é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

5 O nosso exame abrangeu ainda a verificação da concordância da informação financeira consolidada constante do relatório consolidado de gestão com os restantes documentos de prestação de contas, bem como as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451º do Código das Sociedades Comerciais.

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

### ***Opinião***

7 Em nossa opinião, as referidas demonstrações financeiras consolidadas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada de Ibersol, S.G.P.S., S.A. em 31 de Dezembro de 2011, o rendimento integral consolidado das suas operações, as alterações no Capital Próprio Consolidado e os fluxos consolidados de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adoptadas na União Europeia, e a informação nelas constante é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

### ***Relato sobre outros requisitos legais***

8 É também nossa opinião que a informação constante do Relatório consolidado de gestão é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas do exercício e o Relatório do governo das sociedades inclui os elementos exigíveis nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários.

20 de Março de 2012

PricewaterhouseCoopers & Associados  
- Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.  
representada por:

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C.

## **Relatório e Parecer do Conselho Fiscal da Ibersol SGPS, SA**

### **Aos Senhores Accionistas,**

Nos termos das normas legais e estatutárias aplicáveis e do mandato que lhe foi conferido, o Conselho Fiscal emite o presente Relatório e Parecer sobre a sua acção fiscalizadora desenvolvida no exercício social de 2011, bem como sobre o Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras individuais e consolidadas da sociedade, apresentadas pelo Conselho de Administração e relativas ao exercício findo a 31 de Dezembro de 2011.

### **Actividade Fiscalizadora**

O Conselho Fiscal, no exercício da sua competência e com a extensão julgada adequada, acompanhou a actividade da sociedade e das suas participadas.

No decurso do exercício foram realizadas reuniões trimestrais, sempre com a presença de todos os seus membros, onde foram analisadas as matérias sujeitas à sua competência.

Nas reuniões do Conselho Fiscal estiveram presentes, o revisor de contas e auditor externo, Pricewaterhouse Coopers & Associados, os quais propuseram ao Conselho Fiscal, e deste obtiveram a anuência, quanto ao plano da sua actividade fiscalizadora, incluindo a destinada a: apurar a eficácia do sistema de gestão de risco, do controlo interno e da auditoria interna, a qualidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira e respectivas políticas contabilísticas e critérios valorimétricos, a regularidade dos livros e registos contabilísticos e respectivos documentos de suporte, a verificação de bens e valores pertencentes à sociedade. Ao longo do exercício, o Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo prestaram ao Conselho Fiscal informações detalhadas sobre as acções desenvolvidas e os resultados apurados.

O Conselho Fiscal reuniu trimestralmente com o Conselho de Administração, de quem recebeu informação sobre a evolução da atividade social e esclarecimentos que lhe permitiram apreciar o conteúdo da informação financeira elaborada por aquele órgão de gestão em momento anterior à sua divulgação

O Conselho Fiscal não deparou com quaisquer constrangimentos ao exercício da sua atividade e competências.

Não foi participada ao Conselho Fiscal a ocorrência ou a denúncia de qualquer irregularidade por parte de accionistas, colaboradores da sociedade ou outros.

O Conselho Fiscal exerceu as suas competências em matéria de supervisão da actividade e independência do auditor externo e do revisor oficial de contas tendo a percepção que foram observadas as práticas recomendadas.

Ao auditor externo foram contratados serviços adicionais aos da auditoria, correspondendo o seu valor mais relevante, para além da consultoria fiscal, os relativos ao apoio à conversão para o novo sistema de normalização contabilística. Nesta matéria, o Conselho Fiscal tinha, no exercício anterior, aprovado a contratação destes serviços e o prolongamento da sua duração para o exercício a que se reporta o presente Relatório e Parecer. A prestação dos serviços adicionais efectuados pelo auditor externo não atingiram o limiar de trinta de por cento do valor total dos serviços prestados. A contratação foi realizada em condições de mercado, não afectou a sua independência e teve em vista, no essencial, garantir a eficácia, celeridade e segurança na transição de sistemas.

O Conselho Fiscal apreciou o Relatório de Gestão, individual e consolidado, e as demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, e respectivos anexos, incluindo o Relatório de Governo da Sociedade, relativos ao exercício de 2011, apresentados pelo Conselho de Administração bem como a Certificação Legal de Contas e respectivo Parecer emitidos pelo Revisor Oficial de Contas, tendo

igualmente analisado o Relatório de Auditoria apresentado pela Pricewaterhouse Coopers & Associados.

O Conselho Fiscal apreciou o Relatório de Governo da Sociedade do ponto de vista do disposto no Artº 254º-A do Código de Valores Mobiliários.

### **Parecer**

Face à análise realizada, é parecer do Conselho Fiscal que:

- os Relatórios, e as Demonstrações Financeiras, individuais e consolidados, relativas ao exercício social de 2011, permitem uma compreensão da evolução dos negócios e da situação financeira da sociedade e das sociedades incluídas no seu perímetro de consolidação e dos respectivos resultados, tendo sido elaborados de acordo com as normas legais aplicáveis;

- a proposta de aplicação de resultados respeita a lei e os estatutos;

- o Relatório de Governo da Sociedade, anexo ao Relatório de Gestão e Contas consolidadas, cumpre o estabelecido no Artº 245-A do Código de Valores Mobiliários,

pelo que estão reunidas as condições para a respectiva aprovação pela Assembleia Geral.

### **Declaração**

Nos termos previstos na al.c) do nº1 do artº 245º do Código de Valores Mobiliários informamos que, tanto quanto é do nosso conhecimento, a informação constante das demonstrações financeiras individuais e consolidadas foi elaborada em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do activo e do passivo, da situação financeira e dos resultados da Ibersol SGPS, SA e das empresas incluídas no perímetro de consolidação e que o relatório de gestão expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição da sociedade e das

empresas incluídas no perímetro de consolidação e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam.

Porto 21 de Março de 2012

O Conselho Fiscal,