



**Relatório e
Contas
2004**

**Report &
Accounts
2004**





Órgãos Estatutários	5	Statutory Bodies
Indicadores Económicos	6	Financial Highlights
Relatório do Conselho de Administração	9	Directors' Report
A Envolvente Económica	10	The Economic Background
O Portfólio	12	The Portfolio
A Estratégia	14	The Strategy
A Actividade no Exercício	16	Activity during the Year
Os Restaurantes	22	The Restaurants
Os Counters	36	The Counters
A Multimarca	48	Multibrand
Demonstrações Financeiras	51	Financial Statements
Transição para os IAS/IFRS	56	Transition towards IAS/IFRS
Governo da Sociedade	58	Corporate Governance
As Perspectivas Futuras	68	Future Prospects
Agradecimentos	69	Acknowledgements
Demonstrações Financeiras Consolidadas	70	Consolidated Financial Statements



Órgãos Estatutários

Statutory Bodies



MESA DA ASSEMBLEIA GERAL GENERAL MEETING

Presidente
Chairman

Luzia Gomes Ferreira

Vice-Presidente
Vice-Chairman

Júlia Maria Moreira da Silva Santos

Secretária
Secretary

Maria Helena Moreira de Araújo

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BOARD OF DIRECTORS

Presidente
Chairman

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Vice Presidente
Vice Chairman

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

Vogal
Vogal

Juan Carlos Vázquez-Dodero

FISCAL ÚNICO SOLE AUDITOR

Efectivo
In charge

PriceWaterhouseCoopers & Associados - SROC, Lda

representado por
represented by

Hermínio António Paulos Afonso ou por
António Joaquim Brochado Coelho

Suplente
Substitute

José Pereira Alves



Indicadores Económicos

Financial Highlights

Indicadores Económicos 2004

Economic Indicators 2004

	Volume Negócios <i>Turnover</i>	Resultados Operacionais <i>Operating Profit</i>	Resultados Correntes <i>Net Operating Income</i>	Resultados Antes Impuestos <i>Income bf Taxation</i>	Result Líquidos c/ Int Minoritários <i>Consol Profit bf Minority Interest</i>
EUR x 10 ⁶	139,4	13,8	12,7	12,0	8,0
Var %	8,5 %	24,9 %	29,4 %	24,8 %	20,7 %

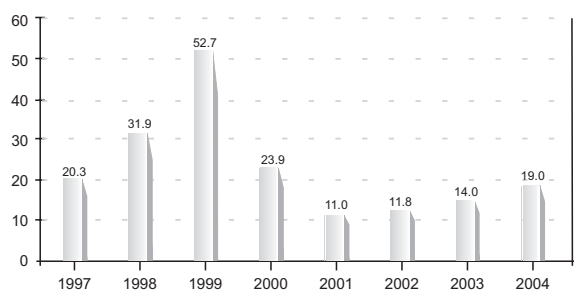
Indicadores Financeiros 2004

Financial Indicators 2004

	Activo Líquido <i>Total Net Assets</i>	Capitais Empregues <i>Capital Employed</i>	Cap Próprio + Int Minoritários <i>Funds + Minority Int</i>
EUR x 10 ⁶	115,6	76,9	46,5
Var %	1,3 %	2,4 %	9,5 %

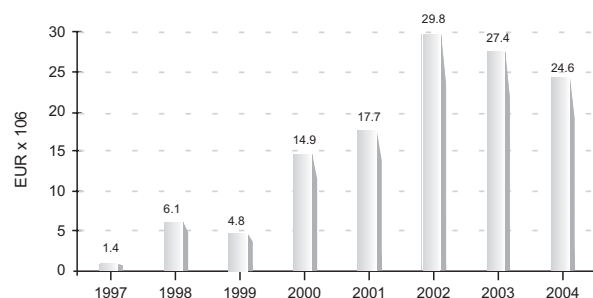
Cobertura de Juros

Net Interest Cover



Endividamento Líquido

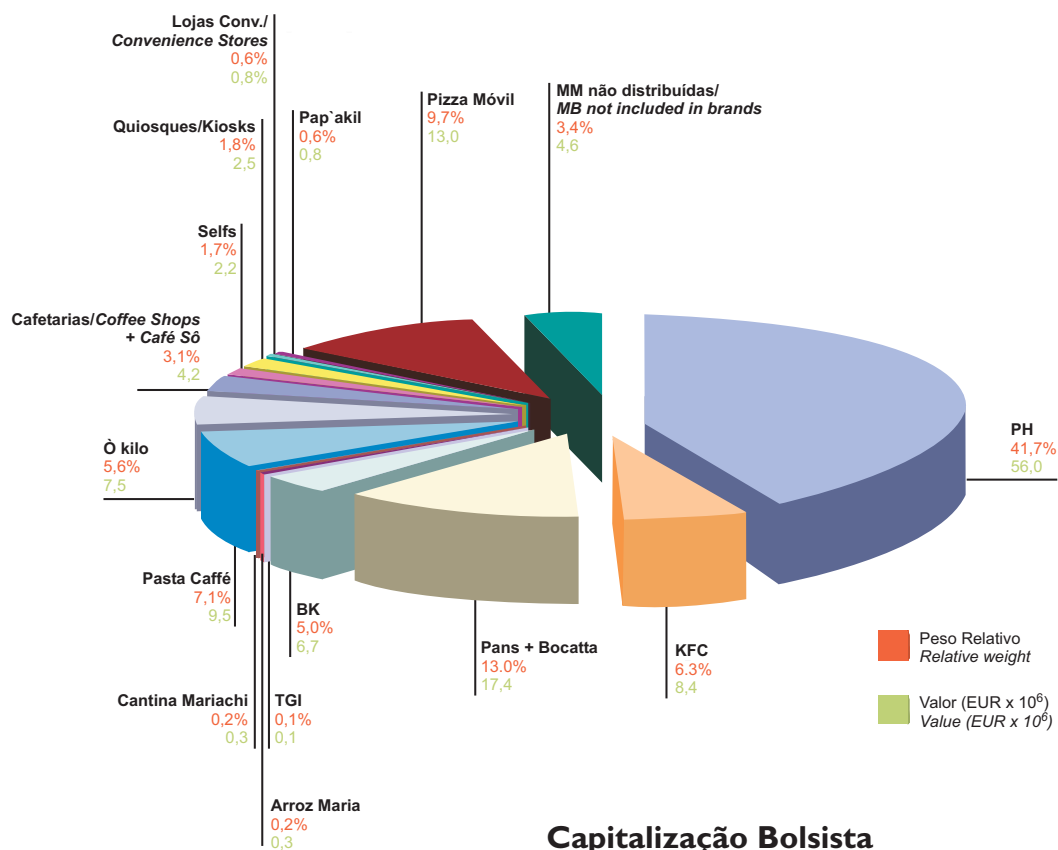
Net Debt





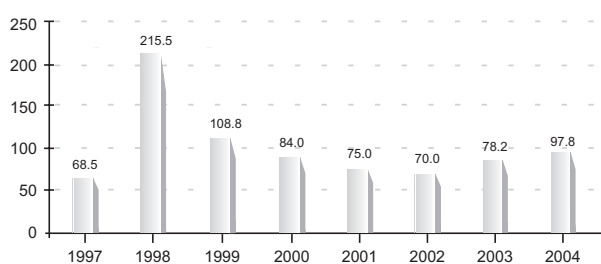
Distribuição Vendas por Marca

Turnover by Brand



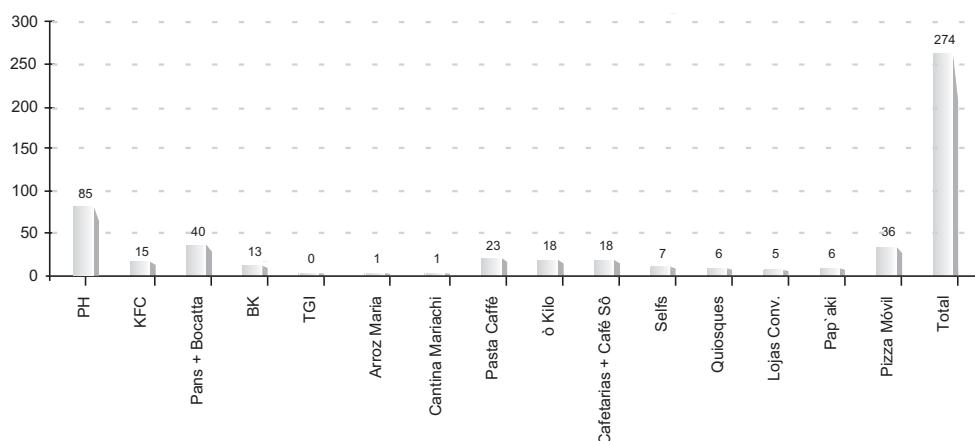
Capitalização Bolsista

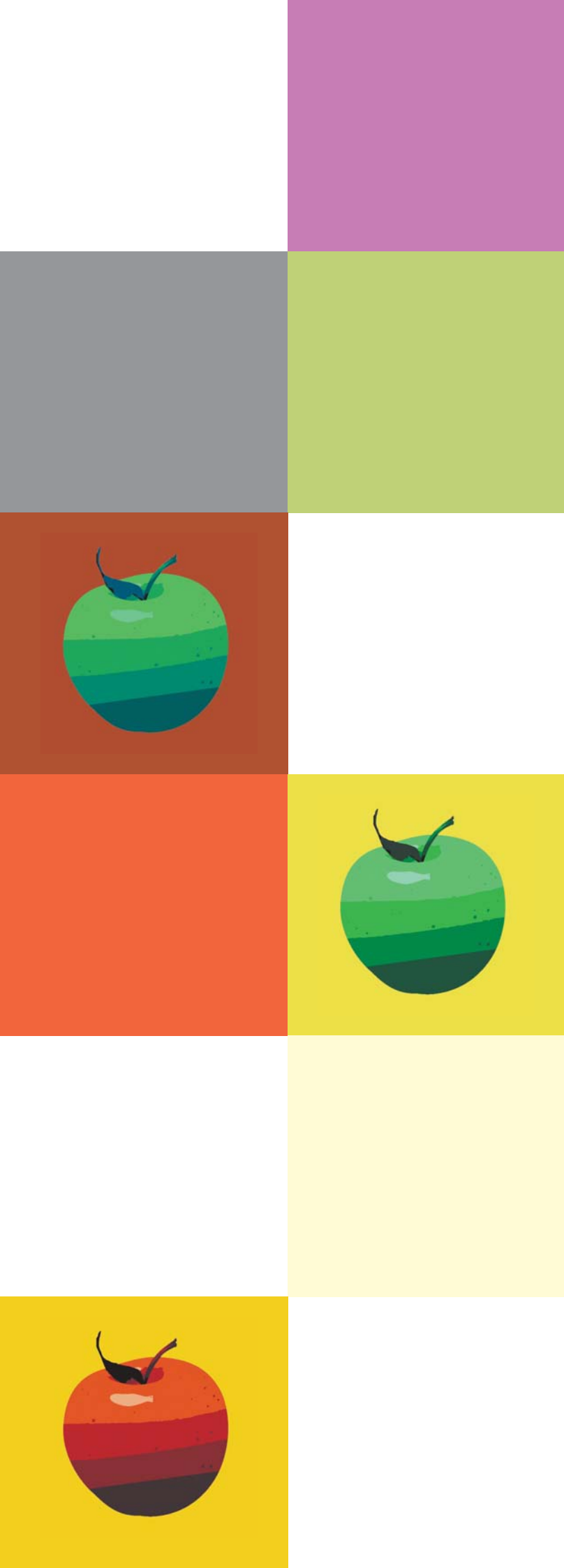
Market Capitalization



Nº de Unidades Dezembro 2004

Nº of Outlets per Brand (Dec. 2004)







Exmos. Senhores Accionistas,

Em conformidade com o disposto nos Estatutos e nos termos das disposições legais aplicáveis, submetemos à apreciação dos accionistas da Ibersol, S.G.P.S., S.A.. “ sociedade aberta”, com o capital subscrito e totalmente realizado de 20 000 000 €, com sede no Porto e matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o nº 51.117, o Relatório de Gestão, o Balanço, as Demonstrações de Resultados, as Demonstrações dos Fluxos de Caixa e o Anexo às Contas Consolidadas referentes ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2004.

To the Shareholders,

Pursuant to legal requirements and the Company's statutes, we herewith submit the Ibersol-SGPS, SA's Directors Group report and Consolidated Financial Statements for the year ended 31st December 2004.



Envolvente Económica

The Economic Background



As estimativas publicadas pelo Banco de Portugal e por outras entidades apontam para um crescimento de 1,1 por cento, em termos reais, do Produto Interno Bruto (PIB) português, em 2004, o que corresponde a um incremento moderado da actividade económica em relação ao ano de 2003, em que o PIB diminuiu 1,3 por cento.

Em 2004, a área do euro – principal destino das trocas comerciais portuguesas – registou o pior desempenho entre as economias mais avançadas, com uma taxa de variação do PIB de cerca de 2,1 por cento.

As economias dos restantes países da União Europeia evidenciaram um comportamento mais dinâmico, sendo de destacar a do Reino Unido, com um crescimento de 3,3 por cento.

De acordo com as mais recentes previsões do FMI, o PIB mundial cresceu cerca de 5 por cento em resultado da evolução das economias dos Estados Unidos e Japão (ambas 4 por cento), dos Países Asiáticos em Desenvolvimento (7,6 por cento) e da América Latina (4,6 por cento), que em conjunto representam cerca de 60 por cento do PIB mundial.

A evolução da economia portuguesa foi impulsionada pelo crescimento das exportações (cerca de 6,8 por cento, contra 4,1 em 2003) e pelo aumento da procura interna privada 2,2 por cento (-0,7 por cento em 2003).

A actividade económica recuperou acentuadamente no primeiro semestre reflectindo o impacto do EURO 2004. No segundo semestre assistiu-se a um abrandamento do ritmo de crescimento.

De referir que o crescimento das importações foi de tal forma intenso que, apesar do comportamento muito positivo das exportações, o contributo líquido destas para o crescimento do PIB foi negativo, tendo consequentemente aumentado o défice externo.

Estimates concerning the Portuguese GDP point towards a 1.1% growth rate, in real terms, throughout 2004 indicating a moderate increase in economic activity regarding the year of 2003 which recorded a 1.3% decrease.

In 2004, the Euro zone – Portugal's main trading partner – recorded a bad performance amidst the most developed economies with a 2.1% variation.

The remaining economies of the European Union, however, recorded better performances with the United Kingdom standing out with a 3.3% growth rate.

According to recent estimates released by the IMF, World GDP grew in about 5% due to the 4% growth rates in the North-American and Japanese economies as well as the high rates in the Developing Asian Economies (7.6%) and Latin America (4.6%) which altogether account for 60% of the World GDP.

Portuguese economy was mostly driven by the increase in exports (about 6.8% against 4.3% in 2003) and in internal private demand (2.2% as opposed to -0.7% in 2003).

Reflecting the EURO 2004's impact, economic activity recorded a good recovery in the first semester, while in the second semester growth rates were lower.

We should also point out that, in spite of a very good performance in exports, the high increase recorded in imports had a negative impact on GDP, consequently increasing the trade deficit.



A taxa de inflação, medida pela variação média anual do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), situou-se em 2,5 por cento, o que traduz uma diminuição em relação ao valor de 2003 (3,3 por cento).

Em termos reais, as taxas de juro do mercado monetário mantiveram níveis médios próximos dos do final do ano anterior.

Para 2005, os principais organismos internacionais apontam para que a economia mundial no seu conjunto cresça pouco mais do que 4 por cento, os Estados Unidos 3,3 por cento, o Japão 2,2 por cento e a Zona Euro 2 por cento.

Este enquadramento é compatível com o esperado reforço do crescimento da economia portuguesa, estimando-se que o PIB cresça cerca de 1,6 por cento em 2005, impulsionado pelo crescimento da procura externa e, em consequência, das exportações, que deverão crescer cerca de 7,5 por cento.

O crescimento do consumo privado deverá reduzir-se, situando-se em torno de 1,5 por cento, permitindo a recuperação da taxa de poupança das famílias para um nível próximo do observado em 2003.

A formação bruta de capital fixo (FBCF) deverá crescer cerca de 1,7 por cento, por efeito do aumento do investimento empresarial privado.

No que respeita à evolução da inflação, projecta-se uma desaceleração dos preços, estimando-se que a variação média anual do IHPC se situe nos 2,1 por cento, no pressuposto de manutenção das taxas de câmbio do euro nos níveis actuais e da redução dos preços internacionais do petróleo.

O desequilíbrio nas contas públicas, exigindo a continuação do esforço de consolidação orçamental, inviabiliza uma orientação expansionista da política económica.

Consequentemente, a recuperação económica deverá ser lenta, liderada pelo crescimento sustentado das exportações, com uma recuperação moderada e desfasada da procura interna, sendo fundamental seguir uma política de aumentos salariais inferiores aos ganhos de produtividade, para que a competitividade da economia perante o exterior não seja afectada.

Inflation rate in Portugal, measured by the Consumer Harmonized Price Index (CHPI), was about 2.5% against 3.3% recorded in 2003.

Average nominal market interest rates stabilized at levels close to those recorded at the end of 2003.

For 2005, the main international entities are expecting world economy to grow a little over 4%, with the U.S., Japan and the Euro zone growing 3.3%, 2.2% and 2% respectively.

This context fits perfectly with expectations lined up for the Portuguese economy which is believed to grow about 1.6% in 2005, mostly driven by an increase in external demand, and consequently exports which should grow about 7.5%.

Private consumption growth rates should decrease 1.5%, making space for the recovery of household's savings to levels close to those recorded in 2003.

Gross Fixed Capital Expenditures are expected to increase 1.7% mainly due to an increase in private investment.

Regarding inflation, predictions point towards a deceleration in price growth rate, thus estimates for CHPI are around 2.1%, assuming that euro exchange rates maintain their levels throughout 2005 and that oil prices will fall.

The unbalance in public accounts requires a continuous effort regarding budget consolidation, therefore making it difficult for an expansionist economic policy to be implemented.

Consequently a slow economic recovery is expected, driven by a sustained increase in exports, with a moderate and lagged recovery in internal demand. Therefore it is crucial that wage growth rates remain below productivity gains, so that competitiveness can't be compromised.



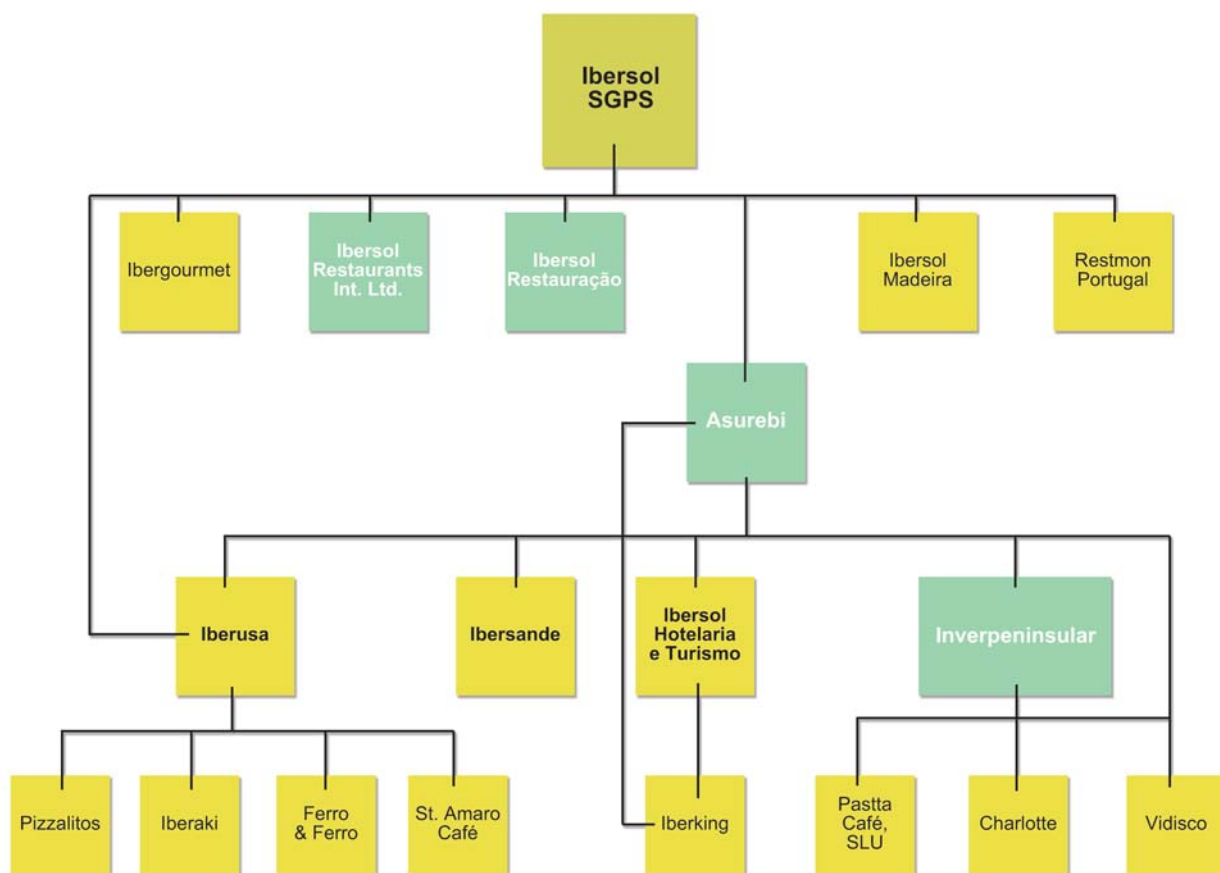
O Portfólio

The Portfolio



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

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





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

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

- **Ibersande Restauração, S.A.**, com o capital social de 2.000.000,00 €, que explora as marcas Pans e Bocatta;

- **Ibersol Restauração, S.A.**, com o capital social de 150.000,00 €, que concentra o conjunto de funções centrais que prestam serviços aos negócios;

- **Santo Amaro Café, S.A.**, com o capital social de 50.000,00 €, que explora o Arroz Maria e ainda as unidades Pizza Hut, Pasta Caffé e Ô Kilo situados nos Fóruns Almada e Montijo;

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

- **Ibersol – Hotelaria e Turismo, S.A.**, com o capital social de 500.000,00 €, que não exerce actualmente, actividade;

- **Iberking Restauração, S.A.**, com o capital social de 1.100.000,00 €, que explora a marca Burger King e alguns restaurantes que operam outras marcas fundamentalmente sediados no Parque Nascente, no Porto e no Parque do Atlântico, nos Açores;

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

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

- **Vidisco, S.L.**, com o capital social de 8.600.130,00 €, que explora a marca Pizza Móvil;

- **Pasta Caffé, S.L.U.**, com o capital social de 150.300,00 €, que explora a marca Pasta Caffé em Espanha;

- **Inverpeninsular, S.L.**, com o capital social de 631.071,00 €, que concentra participações detidas nas sociedades espanholas.

- **Ibergourmet – Produtos Alimentares**, com o capital social de 50.000,00 €, que opera a unidade de produção central;

- **Ferro & Ferro, Lda.**, com o capital social de 39.904,00 €, que explora a unidade Pizza Hut de Setúbal.

- **Pizzalitos**, com o capital social de 115.000,00 € que explora a Pasta Caffé do Campo Alegre

- **Help Mem**, com o capital social de 3.006,00 € que presta serviços de engenharia e informática à Vidisco, excluída do perímetro de consolidação.

No final de 2003, as sociedades do Grupo que exploram restaurantes procederam à constituição da IBERUSA, ACE, que actuou em 2004 como Central de Compras e de Logística e assegurou o aprovisionamento dos respectivos restaurantes em matérias primas e serviços de manutenção.

As acções representativas do capital social da Ibersande são detidas pela Asurebi (80%) e pela Pansfood (Grupo Agrolimen) (20%). Na Vidisco e na Iberaki as participações detidas são de, respectivamente, 80,3% e 85 %, enquanto as acções da Restmon são detidas pela Ibersol SGPS (60%) e pela Restmon (Grupo Restmon SL) (40%).

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

Ibersol SGPS therefore holds, either in a direct or in an indirect way, a participating interest in the following companies:

- **Iberusa Hotelaria e Restauração, S.A.** – with a share capital of EUR 90 000,00 exploring a significant number of the restaurants that operate under the Pizza Hut, KFC, Pasta Caffé, Kiosks, Coffee Shops and Ô Kilo brands.

- **Ibersande Restauração, S.A.** – with a share capital of EUR 2.000.000,00 operating the Pans and Bocatta brands.

- **Ibersol Restauração, S.A.** – with a share capital of EUR 150. 000,00 provides the central structure assigned to the rendering of business services.

- **Santo Amaro Café, S.A.** – with a share capital of EUR 50.000,00 operating Arroz Maria and the Pizza Hut, Pasta Caffé and Ô Kilo units located at the Fórum Almada shopping centre and Montijo.

- **Ibersol Madeira Restauração, S.A.** – with a share capital of EUR 50.000,00 operating the Pizza Hut unit located in Funchal, Madeira.

- **Ibersol – Hotelaria e Turismo, S.A.** – with a share capital of EUR 500.000,00 is currently inactive.

- **Iberking Restauração, S.A.** – with a share capital of EUR 1.100.000,00 operates the Burger King brand as well as other restaurants, operating other brands, mainly located at Parque Nascente, in Oporto and at Parque Atlântico, in the Azores islands.

- **Iberaki Restauração, S.A.** – with a share capital of EUR 50.000,00 exploring the Pap'Aki brand.

- **Restmon (Portugal) – Gestão e Exploração de Franquias, Lda.** – with a share capital of EUR 65.000,00 exploring the Cantina Mariachi brand.

- **Vidisco, S.L.** – with a share capital of EUR 8.600.130,00 exploring the Pizza Móvil Brand.

- **Pasta Caffé, S.L.U.** – with a share capital of EUR 150.300,00 exploring the Pasta Caffé brand in Spain.

- **Inverpeninsular, S.L.** – with a share capital of EUR 631.071,00 holding share interests in the Spanish companies.

- **Ibergourmet – Produtos Alimentares** – with a share capital of EUR 50.000,00 operating the central production unit.

- **Ferro & Ferro, Lda.** – with a share capital of EUR 39.904,00 operating the Pizza Hut unit in Setúbal.

- **Pizzalitos** – with a share capital of EUR 115.000,00 operating the Pasta Caffé unit in Campo Alegre.

- **Help Mem** – with a share capital of EUR 3.006,00 rendering engineering and informatics services to Vidisco, is excluded from consolidation.

At the end of 2003, the Group's companies which are operating restaurants formed IBERUSA, ACE which, throughout 2004, operated as a Purchase and Logistics Centre and ensured the supply of raw materials and maintenance services for the respective restaurants.

80% of Ibersande's share capital is held by Asurebi, with the remaining 20% being held by Eat-Out (Agrolimen Group).

The share capital held at Vidisco and Iberaki are respectively 80.3% and 85%, whilst the Restmon shares are held by Ibersol SGPS (60%) and Restmon (Restmon Group SL) (40%).

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



A Estratégia

The Strategy

A consolidação do desenvolvimento multi - marca

A Ibersol definiu como objectivo liderar o negócio da Restauração Comercial em Portugal e atingir, a longo prazo, uma dimensão que a colocasse entre as mais importantes empresas europeias do sector. De facto, em Portugal, a uma oferta limitada – quando aferida por padrões internacionais – correspondia uma procura que se adivinhava não só crescente como mais exigente.

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

Esta estratégia talvez tenha limitado um mais rápido desenvolvimento de um ou outro segmento mas permitiu que hoje possamos retirar as vantagens que ambicionávamos: diminuição do espaço de intervenção da concorrência e do risco de concentração num único segmento, aumento da capacidade negocial junto de alguns dos nossos parceiros e criação das condições que nos permitiram atingir uma massa crítica adequada num mercado em que o reduzido número de consumidores limita a dimensão que pode ser atingida pelas empresas.

Concretizando estas directrizes, temos vindo a consolidar a nossa presença no mercado português por forma a atingirmos, no Home Base, uma massa crítica mínima que nos permita tomar participações significativas noutros mercados.

Na linha do que referimos em exercícios anteriores mantivemos uma aposta forte na Multimarca.

Depois da evolução de uma marca única para a multimarca, entendida como a gestão autonomizada de várias marcas, temos procedido a uma afinação progressiva desta forma de abordagem da gestão dos restaurantes.



The consolidation of the multibrand development

Ibersol has elected the following goals for its activity: to lead the catering business in Portugal, and in the longer run to be counted amongst the most important European catering companies. When set against international standards, Portugal offered an exquisite panorama, where supply-side deficiencies were increasingly highlighted in the face of a progressively broader and more refined demand.

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

This strategy may have prevented a faster growth in a couple of segments; yet it enabled us to obtain some advantages: compress the room for competition in each segment and therefore diminishing the risk of focusing on a single segment, a more balanced business relationship with our partners and creation of conditions for us to reach an adequate critical mass within a market where the reduced number of consumers constrains companies growth possibilities.

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

On the other hand, we have kept our goals set on the development and expansion of multibrands.

Having evolved from a single brand towards the multibrand concept, which should be perceived as an autonomous management of several brands, we have been progressively tuning and refining this approach in restaurant management.



Hoje a Multimarca dispõe de uma estrutura de gestão autónoma que se irá reforçando em conformidade com a evolução da sua actividade competindo-lhe assegurar a gestão das unidades autónomas em que coexiste a oferta de várias marcas (v.g. aeroporto de Lisboa, Exponor e auto-estradas) e das que estão situadas em regiões mais afastadas dos grandes Centros (Açores e Madeira), onde cremos que a presença local de um responsável global é mais eficiente do que a coordenação efectuada por cada marca através de operacionais não residentes nos mercados.

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

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

Conforme publicitámos no segundo semestre do exercício lançamos em parceria com o Grupo Lezama o Arroz Maria, que reforçou a presença do Grupo no segmento da Restauração tradicional.

Today, the multibrand has an autonomous management, that will be reinforced as its activity develops and grows, which is responsible for ensuring the management of units where several brands are being operated (i.e. Lisbon's airport; Exponor and motorways) and the ones located in farther regions, such as the Azores and Madeira, where we believe the local presence of a globally responsible manager to be more efficient than coordinating each brand by several non resident operatives.

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

Pizza Hut, Ò Kilo, Pasta Caffé, Pap'aki, Cantina Mariachi, KFC, Burger King, Pans & Company, Bocatta, Café Sô, Iber, TGI Friday's, Pizza Móvil and Arroz Maria.

Following the announcement made in the second semester of the year, we began operating the Arroz Maria unit, in partnership with the Lezama Group, which reinforced our Group's presence in the traditional catering segment.



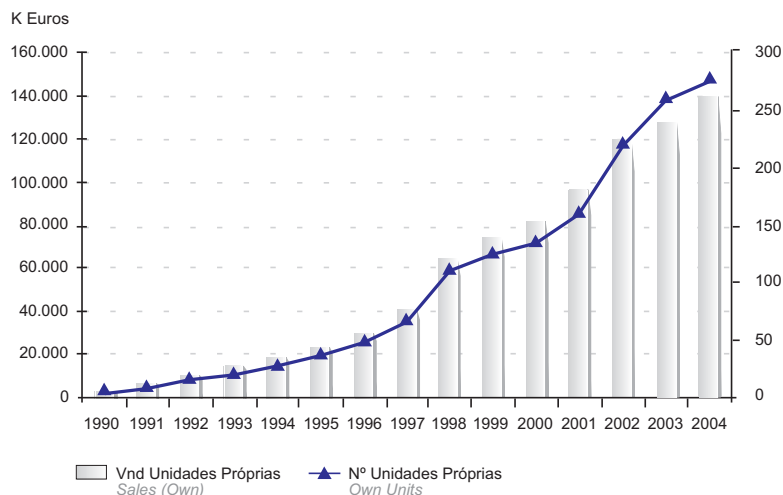


A Actividade no Exercício

Activity during the Year

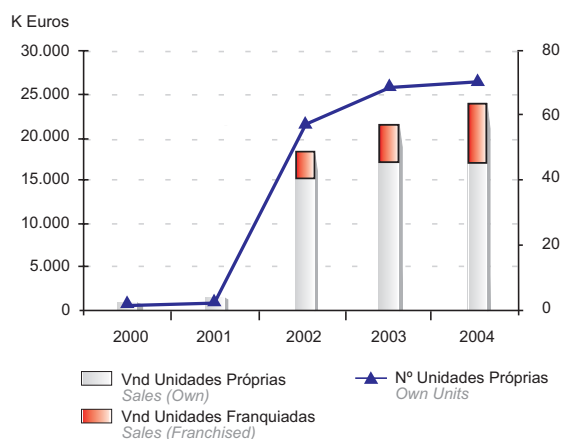
A Evolução da Empresa - Unidades Próprias

Growth Trend - Sales (own)



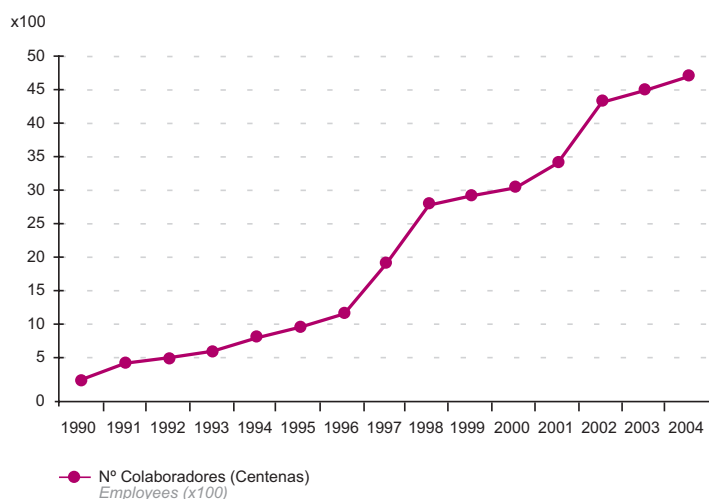
Evolução no Mercado Espanhol

Evolution on the Spanish Market



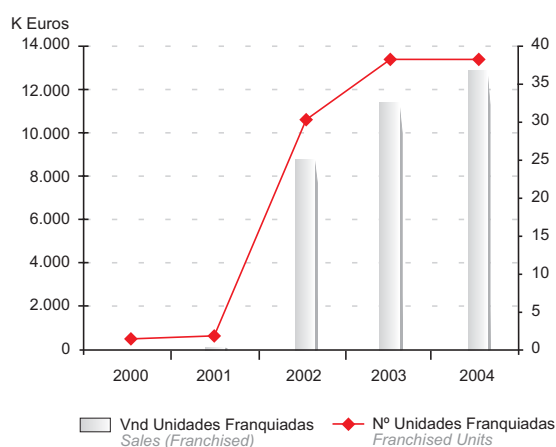
A Evolução da Empresa - Colaboradores

Growth Trend - Employees



A Evolução da Empresa - Unid. Franquiadas

Growth Trend - Sales (Franchised)



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

No termo do exercício, o Grupo IBERSOL operava 312 unidades nos diferentes conceitos, sendo 274 de exploração própria e 38 em regime de franquia. Deste universo, 71 estão sediadas em Espanha, repartindo-se por 41 estabelecimentos próprios e 30 franquizados. As vendas de todas elas ascendem a 139 milhões de euros.

Em simultâneo, o número de colaboradores tem crescido proporcionalmente. No final do exercício o Grupo empregava cerca de 4.100 colaboradores em Portugal, o que o situa entre os principais empregadores do país, e cerca de 600 em Espanha.

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

At the end of 2004, the Ibersol Group was operating 312 units encompassing the different concepts, 274 of which are group's own units and the remaining 38 are franchised units. In this universe, 71 units are stationed in Spanish territory, 41 of these are group's own units and the remaining 30 are franchised units. Their sales altogether sum up to Euro 139 million.

Simultaneously, the number of employees has grown in a proportional way. By the end of 2004, the Group employed around 4.100 people in Portugal, ranking it amongst the most important employers in the country, and about 600 people in Spain.



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

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

A Ibersol tem colaboradores muito jovens que encontram, no seio das sociedades do Grupo, os seus primeiros empregos. Muitos aprendem o negócio, adaptam-se à sua dinâmica e decidem fazer uma carreira entre nós. Outros optam por escolher caminhos diferentes, mais consentâneos com as suas expectativas. Uns e outros beneficiam da extraordinária escola de formação que é uma empresa de restauração moderna.

Os que se mantêm sabem que vão acedendo a níveis de formação que lhes permitirão progredir rapidamente nas suas carreiras e atingir níveis elevados na hierarquia do Grupo.

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

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

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

Neste enquadramento, continuaremos a privilegiar a tomada de decisões que permitam a satisfação dos objectivos que elegemos para o médio e longo prazos, sem descurar as preocupações ditadas pelas necessidades de curto prazo. Ao longo do exercício continuamos a prestar particular atenção a alguns processos e funções que elegemos como prioritários tendo em consideração os objectivos a que nos propusemos: Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Qualidade, Compras e Logística.

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

Hence, in an effort to sharpen the Group's corporate culture and core values, a number of training activities were promoted throughout the year 2004, with an aim to embody our people more deeply in the Group's project and let each individual know what the Group expects from his or her contribution.

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

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

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

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

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

Within this framework, we shall keep on concentrating our efforts in taking decisions that enable the fulfilment of the objectives we have mapped out for the medium and long term, albeit not overlooking concerns imposed by short-term needs. Over the course of the year, special emphasis was placed upon processes and functions which, in light of the goals we have proposed ourselves to attain, we find to exhibit a priority status: Human Resources, Information Systems, Quality, Purchases and Logistics.



Recursos Humanos

Mantivemos a nossa aposta nas áreas de formação e desenvolvimento, tendo sido definidos *standards* de gestão de unidades comuns a todas as Marcas do Grupo, peça fundamental para a criação de programas de formação transversais para as funções de direcção e coordenação de unidades.

Os *standards* abrangem todas as áreas-chave da gestão de unidades com especial impacto nas dimensões – Clientes, Colaboradores, Vendas e Resultados.

Este projecto foi levado a cabo por 19 equipas multidisciplinares que tiveram como objectivo identificar as melhores práticas da Organização relativamente a cada processo.

Neste exercício procederemos à divulgação dos *standards* definidos nos Programas de Formação das equipas de direcção e coordenação.

Por outro lado, aperfeiçoamos o Directório de Competências que viu reforçada a sua relação com os princípios e valores do Grupo, por forma a que o desenvolvimento dos nossos colaboradores esteja de igual modo assente em competências comportamentais.

Esta alteração teve um impacto directo no Sistema de Avaliação e de Desenvolvimento dos nossos colaboradores. Pelas características próprias deste negócio mantivemos uma permanente atenção às áreas de recrutamento e retenção de colaboradores.

Sistemas de Informação

Em 2004 mantivemos a estratégia que perseguimos há vários anos que consiste na permanente busca de um estado que permita responder de forma rápida às exigências de crescimento e à complexidade de processos gerados pelas exigências técnicas do negócio.

Salientamos neste exercício a preparação dos sistemas para dar resposta aos processos de recursos humanos em Espanha, mantendo a mesma lógica de gestão utilizada em Portugal.

A disponibilização da informação a todos os níveis da organização, mediante a instalação de sistemas "executive information services" constituíram uma das grandes melhorias introduzidas. Estes processos, estarão em permanente actualização e adequação às necessidades de tomada de decisão do grupo.

Por outro lado, temos vindo a aumentar o grau de integração de informação com fornecedores, através de processos de EDI, aumentando a nossa produtividade e induzindo aumentos de produtividade nas próprias empresas fornecedoras.

Human Resources

We have kept our minds set on training and development areas, having set management standards for units common to each of the group's brands, which is a key element for the implementation of transversal training programs for Management and Coordination functions within the units.

These standards embrace all the key areas in the unit's management with a special emphasis on the Clients, Collaborators, Sales and Results areas.

This project was carried out by 19 multidisciplinary teams, whose goal was to identify the organization's best practices regarding each process.

During 2005 we will divulge the standards we have set in the Management and Coordination training programs. On the other hand, we have perfected our Competencies Directorate which has seen its relationship with the Groups core values and principles reinforced, so that our collaborators development is also supported on behavioural competencies.

This change has had a direct impact on collaborators' Evaluation and Development System.

Due to this businesses characteristics we have also kept a close eye on the collaborators' recruitment and retention areas.

Information Systems

Throughout 2004 we maintained the strategy we have been pursuing for several years now, which consists in keeping a condition in which we can provide a quick response to the growth demands and increasing processes complexity due to the technical requirements of this business.

Following the same method used in Portugal, in 2004 we prepared our systems in order to cope with the Human Resources processes in Spain.

Making information available to every level of the organization, with the implementation of executive information services, was one of the improvements we achieved. These processes will be constantly reviewed to make sure they are up to date and adequately fit the group's decision-making needs.

On the other hand we are increasingly improving the integration with our suppliers, through the use of EDI processes, thus raising both our productivity levels as well as our suppliers' levels.



No sentido de melhorarmos a comunicação e aferir do serviço prestado por alguns fornecedores passamos a utilizar um Help Desk através do qual são solicitados todos os pedidos de manutenção o que nos permitiu avaliar a qualidade e o tempo de resposta da prestação de serviços pelos nossos parceiros e melhorar de forma muito significativa a qualidade da comunicação interna, que passou a estar mais focada em problemas concretos. A eficácia da sua utilização conduziu a que tenha sido decidido que a comunicação das unidades com os departamentos de Logística e Recursos Humanos passasse a utilizar idênticos processos.

Os processos de "disaster recover e de business continuity", continuam a merecer a nossa maior atenção, pelo que tomamos e vamos continuar a tomar medidas tendentes a minorar os efeitos gerados por crises na actividade das empresas.

Passamos, ainda, a contar com sistemas de videoconferencia de qualidade, em diversos locais de actividade do grupo, permitindo assim alargar os grupos de participantes em reuniões de trabalho, bem como relacionarmo-nos com interlocutores externos.

Qualidade

Mantivemos o investimento na consolidação e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade do Grupo, desenvolvido segundo 3 eixos estratégicos: focalização por processos, satisfação dos clientes e melhoria contínua.

De destacar o trabalho desenvolvido no âmbito dos processos da segurança alimentar e da protecção ambiental, continuando a formalizar e a aperfeiçoar um conjunto de processos críticos do negócio: Produção, Atendimento e Serviço ao Cliente, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Cadeia de Fornecimento, Gestão da Relação com o Cliente, Manutenção e Gestão do Conhecimento.

No âmbito do processo da Segurança Alimentar, o sistema de gestão implementado pretende garantir elevados padrões de segurança dos alimentos, com base numa abordagem global e integrada de toda a cadeia, avaliando o risco e controlando os perigos que as matérias-primas e as práticas de transporte, armazenamento, preparação, confeção e distribuição podem representar para a saúde do consumidor final, valorizando o carácter preventivo e pró-activo dos procedimentos implementados, a existência de sistemas de rastreabilidade e gestão de crises segundo o princípio da precaução no cumprimento da legislação em vigor, tudo no sentido de garantir a Segurança dos Consumidores.

Salientamos como desenvolvimentos deste processo, o investimento realizado na consolidação de um sistema de controlo assente num conjunto de dimensões que vão desde a selecção e homologação dos fornecedores de produtos e serviços; a realização de controlos periódicos aos fornecedores de produtos e serviços; o aperfeiçoamento dos sistemas de auto-controlo, implementados em todas as insígnias do Grupo Ibersol; as auditorias externas prestadas por uma entidade externa acreditada, que asseguram o controlo das condições de higiene e segurança alimentar em todos as unidades do Grupo - o controlo por amostragem das condições microbiológicas

In order to improve the communication and assess the quality of the services rendered by our suppliers we began using a Help Desk through which every maintenance request is placed, thus enabling us to evaluate the services rendered by our partners both in quality and in response time; this has also allowed us to improve our internal communication in order to keep it more focused on specific problems. Its efficiency has led us to implement this type of communication between the units and our Logistics and Human Resources departments so that they begin using identical processes.

"Disaster recovery and business continuity" processes still require our permanent attention. Towards this aim, we've taken measures in order to reduce the effects generated by crisis in the companies' activity.

We have also implemented high quality videoconference systems in several of our group's locations, thus enabling us to increase the number of participants in our meetings as well as allowing us to interconnect with external third parties.

Quality

We have kept investing in the consolidation and improvement of the Group's Quality Management System, developed with 3 strategic guidelines in mind: focus on processes, customer satisfaction and continuous improvement.

We should outline the work performed regarding the processes of food safety and environmental protection, while maintaining the formalization and improvement of a set of procedures critical to our business: Production, Customer Service, Human Resources management, Supply Chain Management, Relationships with Customers, Maintenance and Knowledge Management.

In terms of the Food Safety process, we should point out that the management system we have implemented intends to ensure high quality patterns in food safety, supported on a global and integrated approach of the entire chain, evaluating risk and controlling hazards related both to the raw materials and the transport, storage, preparation, cooking, and distribution practices which may cause harm to the consumer's health, taking in high account the importance of preventive and pro-active implemented procedures, the existence of tracing systems, and managing of crisis with precaution while complying with the existent legislation, all done in order to ensure the Consumers safety.

Regarding the procedures above mentioned we would like to outline the investment made in consolidating a control system based upon variables that range from selecting and homologating product and service suppliers; realization of periodical controls to these suppliers; the improvement of self control systems implemented in each of Ibersol's brands; external audits carried out by credited external entities, ensuring hygiene and food safety in every unit operated by the group – control by sampling of the final products' microbiological conditions in every unit, performed by a credited external entity; the development of a tracing system, allowing the identification at any moment of a product's origin and the definition and standardization of food crisis management processes.



dos produtos finais em todas as unidades, realizado por entidade externa acreditada; o desenvolvimento de um sistema de rastreabilidade, que permite a identificação em cada momento da origem de um produto e a definição e standartização dos processos de gestão de crises alimentares.

Todo este sistema permite uma monitorização constante do produto oferecido aos nossos Clientes, desencadeando sempre que necessário acções que garantam a todo o momento o cumprimento dos requisitos de qualidade e segurança do produto, princípio base da forma de actuar do Grupo Ibersol.

Em matéria de protecção ambiental foram efectuados investimentos na redução e reciclagem dos resíduos, nomeadamente resíduos de embalagens e óleos alimentares.

À semelhança de exercícios anteriores todo o trabalho desenvolvido assentou numa metodologia participativa, através do funcionamento de equipas constituídas por colaboradores da Ibersol que pela sua experiência e conhecimento do negócio contribuem para a especificação e melhoria dos processos em análise.

Compras

O Departamento de Compras manteve a dinâmica de actuação de anos anteriores, continuando a alargar a concentração da gama de artigos de compra nos fornecedores homologados do Grupo, preferencialmente localizados no espaço ibérico e o alargamento do número de referências centralizadas na nossa Plataforma Logística em Alverca, com o objectivo de facilitar o processo de encomenda e recepção pelas lojas.

No que concerne às marcas que actuam em Espanha, implementou-se o processo de negociação centralizada conjunta que incluiu os artigos de compra da Vidisco e a standartização da gama das lojas Pasta Caffé.

Em termos de matérias-primas, o alargamento dos produtos frescos e mais saudáveis na linha das tendências de evolução do mercado, influenciou a procura e a selecção de produtos.

No tocante à rentabilidade dos nossos negócios conseguimos atingir os resultados a que nos tínhamos proposto, garantindo assim que o impacto da actualização de preços dos produtos e matérias primas se haja situado dentro dos níveis previstos.

No sentido de centralizar as Compras de mercadorias e de Serviços de Manutenção, as diferentes empresas do Grupo que exploram unidades de restauração acordaram constituir a Iberusa- Agrupamento Complementar de Empresa, que desde o início de 2004 passou a adquirir aos fornecedores todos os produtos e a revendê-los às diferentes empresas.

This entire system allows a constant monitoring of the product offered to our Costumers, unleashing measures, when necessary, that ensure at any time the fulfilling of the products quality and safety requirements, which is an underlying core value in the way we do business.

Regarding environmental protection, investments were made to reduce and recycle residuals, namely packing residuals and food oils.

Much alike previous years, all the work performed during the 2004 was based on a participative methodology, through the use of teams composed of Ibersol's collaborators, who contribute to the specification and improvement of the processes under analysis through their experience and business acquired knowledge.

Purchases

Maintaining the dynamics observed in previous years, the Purchases department has continued to increase the concentration of the product range of articles bought from suppliers homologated by the group, preferably located in the Iberian Peninsula and widening the number of references centralized in our Logistics platform in Alverca, aiming to simplify the process of ordering and reception for our units.

As for the brands operating in Spain, we have implemented the centralized conjoint negotiation process which included the products purchased by Vidisco and the standardization of the Pasta Caffé's unit's product range.

With regard to raw materials, the increasing demand for fresher and healthier products, a trademark of recent market evolutions, has influenced our search and selection of products.

Concerning the profitability of our businesses we have managed to achieve the goals we had set out for ourselves, thus ensuring that the impact of the products and raw materials updated prices was in line with our expectations.

In order to centralize the Purchases and Maintenance Services, the group's different companies operating our units have agreed to constitute Iberusa – Agrupamento Complementar de Empresa, which since the beginning of 2004 has been purchasing products from our suppliers and reselling them to the different companies.



Logística

O exercício pautou-se pelo aumento da actividade do Departamento em consequência do crescimento orgânico da empresa.

Mantivemos a política de implementação de armazéns centrais nos novos centros comerciais, que procedem à recepção, controlo, armazenamento e distribuição dos produtos necessários à operação de cada restaurante, permitindo assim aos nossos colaboradores uma total disponibilidade para se focalizarem no serviço ao cliente.

A abertura de novas unidades foi acompanhada pela melhoria dos indicadores de gestão da actividade Logística, nomeadamente no que diz respeito à gestão de Stocks. Os indicadores permitiram constatar uma melhoria dos processos ao longo de todo o ano.

Um maior rigor no controlo dos stocks, aliado ao desenvolvimento de ferramentas informáticas de apoio à gestão, contribuíram de forma decisiva para esta evolução. Foi igualmente implementada a utilização de um Help-Desk que permitiu, para além de uma maior celeridade na resolução dos problemas, a sua minimização, através da eliminação de algumas das suas causas.

O crescimento da actividade no Departamento potenciou igualmente a obtenção de maiores sinergias com o Operador Logístico, com redução dos custos das entidades intervenientes.

Logistics

The past year was characterized by an increase in the department's activity as a consequence of the group's organic growth.

We have maintained our policy of implementing central warehouses in new shopping centres arising, which are responsible for receiving, controlling, storing and distributing all products necessary to the normal functioning of each unit, thus allowing our collaborators to be entirely focused on customer service.

The opening of new units was accompanied by an improvement in the Logistics Management indicators, namely the ones related to Stocks Management. The indicators point to an improvement in all the processes throughout the year.

These improvements were achieved through a tighter control concerning stocks together with the development of software applications that provided management some extra support.

A Help-Desk was also implemented which allowed problems to be solved more quickly and even be minimized, by eliminating some of their causes.

The increase in the department's activity has also made it possible to obtain greater synergies with the Logistics Operator, by reducing costs for both intervening parties.



Os Restaurantes

The Restaurants



A Pizza Hut, líder nacional e mundial do segmento de pizzas é reconhecida por mais de 95% da população portuguesa. Em 2004 foi novamente escolhida como a melhor cadeia de restauração em Portugal. (survey Brand Image Tracker - Ipsos 2004).

Com mais de 12.000 restaurantes em todo o mundo, a Pizza Hut concluiu o ano com 85 unidades em funcionamento, tendo no último exercício procedido à abertura de 3 novos restaurantes, salientando-se as que foram concretizadas em Trás os Montes (Vila Real e Bragança), e a cobertura nacional de cerca de 1,2 milhões de habitações através do segmento de entrega ao domicílio.

Procedemos à remodelação dos restaurantes do Colombo, Vasco da Gama, Norteshopping, Berna e Álvares Cabral, e desenvolvemos um novo modelo de fardas dos colaboradores, já implementados em cerca de 20 restaurantes.

Com o objectivo de reforçar a imagem de Qualidade foi desenvolvida uma campanha de televisão que comunicou o processo de produção diário de massa fresca de pizza em todos os restaurantes.

Com uma gama alargada de massas de pizza: Pan Pizza, Pizza Clássica, Rolling Pizza e Gold Rolling, sempre preparadas diariamente e produzidas com ingredientes de fornecedores devidamente certificados, complementadas com deliciosas saladas, pastas frescas ou gratinadas e o saboroso Pão de Alho, para além das surpreendentes sobremesas, procuramos que a qualidade dos nossos produtos seja um valor indiscutível da marca, reconhecido pelos nossos Clientes reforçando o posicionamento dos seus valores - Fun, Famous, Friendly e Familiar - e seguindo uma estratégia de inovação contínua de produto, a Pizza Hut desenvolveu mais uma nova "família" de especialidades mediterrâneas - Os Calzones Mediterrâneos - massa fina dobrada recheada com saborosos e variados ingredientes, valorizando o ingrediente tradicional da gastronomia portuguesa - o Azeite - e indo ao encontro das preocupações dos consumidores e das novas tendências alimentares que acentuam a dimensão saudável.

Pizza Hut, national and world leader in the pizza segment is recognized by over 95% of the Portuguese population. In 2004, as in the previous year, Pizza Hut was chosen by the Portuguese as the best restaurant chain operating in Portugal (Survey Brand Image Tracker – Ipsos 2004).

With over 12.000 restaurants worldwide, Pizza Hut closed the year with 85 units operating in Portugal, having opened 3 more units, namely the ones in Vila Real and Bragança and reaching 1.2 million consumers in its home delivery segment.

We have refurbished our units in Colombo, Vasco da Gama, Norteshopping, Berna and Álvares Cabral and we have developed new uniforms for our collaborators which are being used in about 20 of our units.

Aiming to reinforce the Quality image we launched a T.V. campaign which outlined our daily production process of freshly made dough in all of our units.

With a wide selection of pizza dough: Pan Pizza, Classic Pizza, Rolling Pizza and Gold Rolling; all produced daily using only ingredients supplied by certified suppliers, complemented with fresh salads, pastas and the exclusive and delicious Garlic Bread besides the surprising desserts; we strive to make quality of products a distinctive element of the brand.

Reinforcing the positioning of its values – Fun, Famous, Friendly and Familiar – and following a continuous product innovation strategy, Pizza Hut developed a new speciality – Mediterranean Calzones – a thin dough folded in half, flavoured with various tasty ingredients, namely, a traditional ingredient of the Portuguese gastronomy – the Olive Oil – aiming to meet the worries of consumers and new food tendencies giving preference to healthier ingredients.



Fortalecendo a liderança no mercado de pizzas em Portugal, a Pizza Hut concluiu o exercício com um volume de vendas de 56 milhões de euros, o que representou um crescimento de cerca de 5,1% em relação ao ano de 2003.

O ano ficou também marcado pela continuidade do forte investimento na formação das Equipas, que abrangeu 850 colaboradores dos quais 343 em processo de evolução de carreira. Foram preparados e certificados 9 restaurantes de formação distribuídos pelo país.

A prioridade foi dada à formação e desenvolvimento das pessoas, focando principalmente a área da Qualidade e Segurança Alimentar.

No final de 2004, o número de colaboradores ultrapassava os 2.000, sendo na sua maioria jovens.

Reinforcing its leadership in the pizza segment in Portugal, Pizza Hut ended the year with a sales total of Euro 56 million, representing a 5.1% increase regarding 2003's figures.

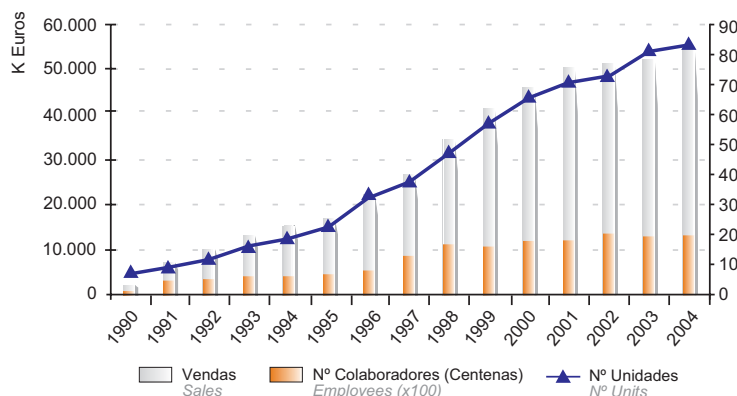
Also during the year we maintained the high investment in the training of teams which embraced 850 collaborators, with 343 in a career progression process.

We prepared and certified 9 training restaurant units in different places in the country. Priority was set on training and development, with a special focus on Quality and Food Safety.

At the end of the year our staff number was over 2.000, mostly composed of young people.

Evolução do Negócio Pizza Hut

Pizza Hut Business





Os Restaurantes

The Restaurants



PASTA-CAFFÉ
Ristorante Italiano

Destacando-se pela qualidade gastronómica, ambiente e serviço, os restaurantes Pasta Caffé afirmaram-se definitivamente em Portugal.

Com a abertura da última unidade na cidade transmontana de Vila Real, a marca encerrou o ano de 2004 com 18 restaurantes, alargando a sua presença fora dos grandes centros.

Em Espanha, com as recentes aberturas das unidades M40 e Toledo a marca completa 8 unidades, 5 próprias e 3 franquizadas, em diversas províncias do país vizinho.

O exercício de 2004 caracterizou-se por um forte investimento na formação e qualificação dos recursos humanos. A formação, certificação e avaliação de desempenho como um processo contínuo e evolutivo, aliado a um recrutamento mais criterioso permitiram elevar a qualificação dos recursos humanos, com especial incidência no segundo semestre do ano.

Em ano de "EURO 2004" também os restaurantes Pasta Caffé estiveram na rota dos adeptos que nos visitaram. Restaurantes como Colombo, Docas ou Cais de Gaia foram alvo da preferência de muitos adeptos, registando valores de vendas nunca alcançados.

Apesar do exposto, o volume de vendas em Portugal registou apenas um crescimento de 2,5% fixando-se em 8,05 milhões de euros, evolução que não é alheia ao comportamento do consumo que afectou os restaurantes com receita por cliente mais elevada. Em Espanha as vendas cresceram 21,6%, e ascenderam a 2,57 milhões de euros. No global, a marca vendeu 10,6 milhões de euros.

A preocupação com o cliente é constante e essencial para a Pasta Caffé. Assim, e dando seguimento ao plano de actividades delineado para 2004, a marca implementou um conjunto de acções visando proporcionar um maior conforto aos clientes: melhorando o ambiente e bem-estar, (introduzindo as toalhas de mesa e guardanapos) e a música ambiente.

Standing out for their gastronomic quality as well as ambience and service, the Pasta Caffé units have definitely made their stand in Portugal.

With the opening of its unit in Vila Real, the brand ended the year with 18 restaurants, increasing its presence in Portugal in places other than the major cities.

In Spain, with the recent openings of the M40 and Toledo units the brand now has 8 units spread out through different provinces, 5 of which are own units with the remaining 3 being franchised.

The year ended was characterized by a strong investment in training and qualifying our Human Resources. Training, certification and performance evaluation as a continuous evolving process, together with a tighter recruitment have allowed us to increase the qualification of our human resources especially in the second half of the year.

With the EURO 2004 occurring in Portugal, our thoughts were also on the fans that came visit us. Units such as the ones in Colombo, Docas or Cais de Gaia were among the top choices of many football supporters, therefore causing unprecedented sales figures.

Even so, sales in Portugal recorded a mere 2.5% increase, around Euro 8.05 million. This tendency was also recorded in other types of restaurants with higher revenues per client. In Spain sales grew about 21.6% and rose up to Euro 2.57 million. Altogether, the brand's sales summed up Euro 10.6 million.

Concern for the customers demands is permanent and crucial for Pasta Caffé. Therefore and in line with the activities we had planned for 2004, the brand implemented several actions aiming to offer greater comfort for our costumers: improving ambience and welfare (introducing table towels as well as cloth napkins) and ambient music.



Paralelamente, levamos a cabo remodelações profundas nos restaurantes mais antigos, nomeadamente Docas e Colombo, tornando-os mais modernos, confortáveis e actuais, procurando no entanto manter as características típicas dos restaurantes italianos e a identidade da marca.

A preocupação com a qualidade, variedade e inovação gastronómica conduziu a que tivéssemos apresentado 12 novos pratos verdadeiramente inovadores que vão desde as pastas "Al forno", Saladas e Pizzas com ingredientes mais saudáveis e frescos que, na generalidade, superaram as nossas previsões e as expectativas dos nossos clientes.

No exercício de 2005 continuaremos a privilegiar a eficiência e a qualificação do serviço.

A grande aposta na formação dos nossos colaboradores bem como na consolidação das equipas de direcção dos diversos restaurantes permitirão alcançar o objectivo de garantir uma qualidade irrepreensível das refeições servidas, com um serviço eficiente e simpático, em restaurantes mais confortáveis.

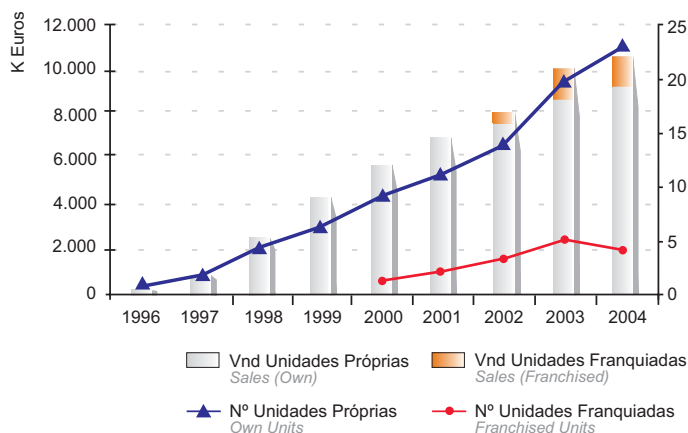
Also, we underwent some deep refurbishing of our older units, namely the ones in Docas and Colombo, making them more modern and comfortable, although maintaining the typical traits that characterize Italian restaurants and the brand's identity.

Concern with quality, variety and gastronomic innovation led us to introduce 12 truly new and innovative dishes ranging from the "Al Forno" pastas to salads and pizzas with healthier and fresher ingredients, which overcame both ours and the clients' expectations.

In 2005 we will keep our focus on service efficiency and qualification. Our bet in the training of our collaborators as well as the consolidation of our managing teams throughout our several units will allow us to attain an irreprehensible quality in the meals we offer, and an efficient and friendly service, in increasingly comfortable restaurants.

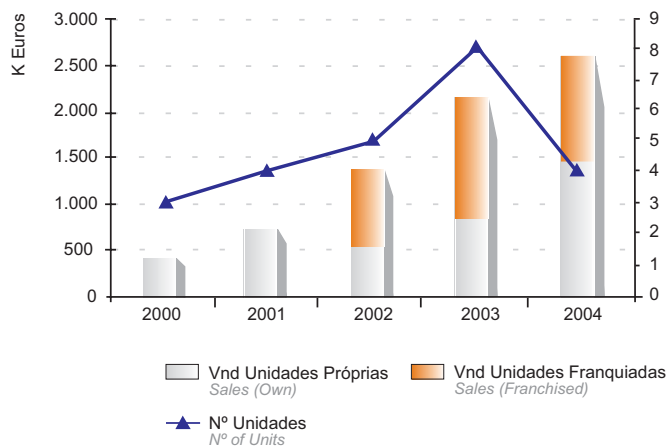
Evolução do Negócio Pasta Caffé

Pasta Caffé Business



Evolução do Negócio Pasta Caffé Espanha

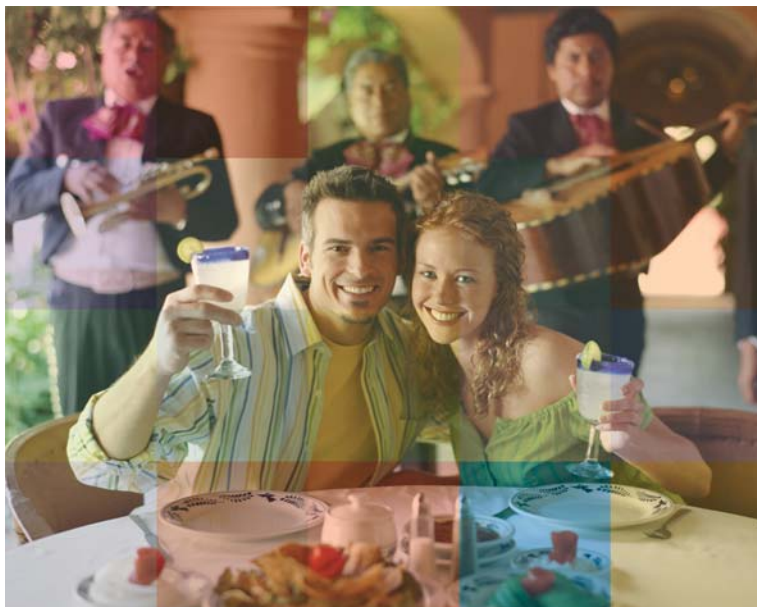
Pasta Caffé Business (Spain)





Os Restaurantes

The Restaurants



A Cantina Mariachi, conceito temático de gastronomia Mexicana, nascida em 1992 em Zaragoza, Espanha, conta actualmente com mais de 100 restaurantes em Espanha, Andorra, Itália e Portugal.

Desde o ano de 2002 quando a IBERSOL SGPS adquiriu os direitos de exploração em Portugal que a marca tem vindo a estruturar todo o sistema de Franchising e a adaptar a rede à organização do Grupo.

No ano de 2004 elencamos como objectivos principais a utilização pelas lojas Franquiadas da Central de Compras da IBERSOL, a redução do custo de produto em resultado de uma maior centralização das compras e do efeito induzido pela introdução da nova ementa que foi lançada em Julho de 2004, com uma nova imagem, mais moderna e mais mexicana.

Com o objectivo de manter uma permanente dinâmica de inovação introduzimos 10 novos produtos. Ao longo do ano foram, ainda, lançados 3 novos menus almoço e um Menu Infantil.

Em paralelo procedemos à implementação do Sistema HACCP na unidade que exploramos e à transmissão do respectivo conteúdo às unidades Franquiadas. Foram, ainda, desenvolvidas acções de formação para os Franquiados nas áreas Segurança, Higiene Alimentar e serviço e atenção ao cliente.

A marca concluiu o ano de 2004 com 8 lojas, sendo 7 franquiadas e 1 própria.

A envolvente económica negativa e o decréscimo do tráfego nalguns shoppings afectaram o volume de vendas da rede franquiada, que ascendeu a 2,44 milhões de euros.

A nossa unidade de Almada apresentou uma evolução negativa devido ao comportamento das vendas no 2º semestre (diminuição de 13% relativamente ao primeiro).

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

Since this chain was acquired by Ibersol SGPS, in 2002, the brand has been adapting the Franchising system and the network to the group's organization.

For 2004 our goals were: the use of Ibersol's Purchase Centre by our franchised units, reduction of product cost as a result of purchase centralization and the effect of the new menu introduced in July 2004, with a new, more modern and more Mexican image.

Aiming to achieve a permanent and dynamic innovation we introduced 10 new products. Throughout the year we've also developed three new lunch menus and a children menu. We've also implemented the HACCP system in the unit we operate and transmitted its contents to our franchised units.

We've also developed training actions for our franchised units regarding Food Safety and Hygiene as well as client service issues.

The brand ended the year with 8 units, 7 of which are franchised, with the other being an own unit. The negative economic context and the reduction in shopping centres traffic have affected the sales volume of this franchised network, which summed up to Euro 2.44 million.

In the second semester of 2004 our unit in Almada recorded a 13% decrease in sales regarding the first half of the year.



Para o ano de 2005 e dando continuidade ao objectivo de consolidar a Cantina Mariachi como restaurante temático com serviço à mesa, prosseguiremos os nossos esforços no sentido de:

- assegurar que as unidades franquiadas passem a utilizar preferencialmente a central de compras da IBERSOL, ganhando eficiência e melhorando os indicadores de qualidade;

- melhorar a qualidade da formação e o apoio às unidades franqueadas no sentido de incrementar as respectivas vendas através do aumento da venda sugestiva e de melhores níveis de acolhimento de serviço e atenção ao Cliente.

No que concerne à expansão, a Cantina Mariachi manterá a sua presença nas revistas de Franchising durante o ano.

Nas novas aberturas procuraremos assegurar que a selecção dos franquiados respeite o perfil que definimos.

For 2005, and keeping the goal to consolidate the Cantina Mariachi brand as a thematic table service restaurant we will maintain our efforts in order to:

- Ensure that the franchised units preferably use Ibersol's Purchase Centre, to gain efficiency and to improve their quality indicators;*

- Improve training quality and support to the franchised units in order to increase their sales through the increase of suggestive sales and improved levels in the welcoming service and costumer concern.*

Regarding its expansion, Cantina Mariachi will maintain its presence in the Franchising magazines throughout the year. With regard to new openings we intend to ensure that the franchisees fit the profile we seek.





Os Restaurantes

The Restaurants



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

Os estudos de satisfação, efectuados ao longo do ano, confirmam-nos que os atributos mais apreciados pelos clientes são a qualidade do produto e do atendimento e a boa relação qualidade/preço.

Estes atributos, conjugados com uma especial exigência a nível dos procedimentos que garantem a segurança alimentar, constituem os principais elementos diferenciadores face à inúmera concorrência neste segmento da comida portuguesa.

Durante o ano que agora termina, a marca Pap'aki dedicou-se a aprofundar o conhecimento das expectativas dos seus clientes, melhorar os processos de gestão operacional, aperfeiçoar os seus standards e a formar os recursos chave que nos virão a permitir o crescimento futuro e o amadurecimento do conceito.

Para além dos 3 restaurantes em funcionamento, o Pap'aki tem mantido a exploração do segmento dos counters, em locais de conveniência, com a insignia Pap'aki Express.

Neste conceito pretendemos, com base no mesmo produto, proporcionar uma refeição de comida tradicional portuguesa servida ao balcão, num ambiente limpo e decoração cuidada, com um serviço mais rápido.

Mantendo-se fiel ao receituário regional português, a marca continuou a renovar a sua ementa em cada estação do ano com a introdução de novos pratos, especialidades e sobremesas.

Pap'aki has been reaffirming itself as a good value for money table service restaurant offering its costumers a choice of Portuguese regional food, in a modern and cosy environment.

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

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

Besides the three operating units, Pap'Aki has kept on operating in the counters segment, in convenient locations, with the Pap'Aki Express insignia. In this concept and based on the very same product, we intend to offer a traditional Portuguese meal at the counter, in a clean, well decorated space, with a fast service.

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



As datas que revestem um cunho especial, tais como os Dia do Pai e da Mãe, o Natal ou o Dia dos Namorados, não passaram despercebidas, tendo o Pap'aki desenvolvido campanhas específicas que procuraram dar um contributo para o fortalecimento da relação de afectividade e fidelização dos clientes com a marca.

Estamos conscientes, contudo, que em virtude da sua juventude, um longo caminho há ainda a percorrer no sentido de reforçar a nossa capacidade de captar e fidelizar os clientes.

Nesse sentido e de forma a assegurar um aperfeiçoamento contínuo da operação e dos padrões de qualidade dos produtos e da segurança alimentar que este tipo de oferta exige, continuaremos a privilegiar a melhoria das qualificações dos recursos humanos do Pap'aki.

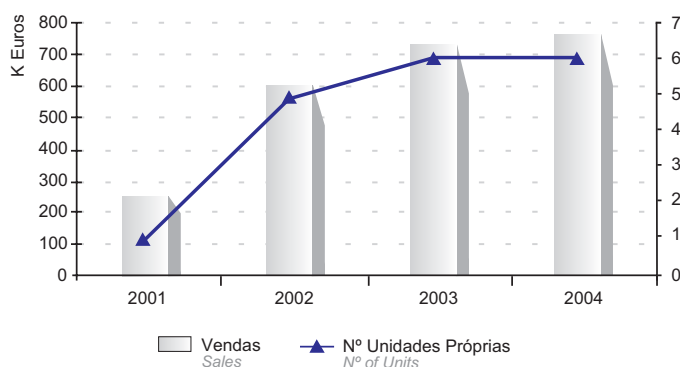
Noteworthy dates, such as Father's Day, Mother's Day, Christmas or Valentine's Day, were not overlooked, with the brand having developed specific campaigns, which not only obtained significant adherence, but also resulted in a remarkable contribution for the strengthening of the brand's affection and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

We are however conscious that, due to its youth, the brand still has much to do in order to improve costumers' loyalty.

In order to ensure the perfecting of our operation's processes and its products high quality and food safety patterns, that such an offer requires, we will continue to privilege the improvement of Pap'Aki's human resources qualifications.

Evolução do Negócio Pap'aki

Pap'aki Business





Os Restaurantes

The Restaurants



O Arroz Maria é, tal como o nome indica, um restaurante especializado na oferta de uma vasta gama de pratos de arroz preparados com ingredientes e receitas tipicamente mediterrânicas.

Para além das especialidades de arroz, a ementa do Arroz Maria conta ainda com peixes e carnes grelhados, entradas frias e quentes, com uma carta de vinhos diversificada e um conjunto de sobremesas inovadoras e de apresentação cuidada.

Para além destes atractivos, o Arroz Maria permite ainda saborear um conjunto de tapas bem apetecíveis no final das quentes tardes de Verão ou após um dia de trabalho.

A introdução deste conceito inovador no mercado nacional resultou de uma parceria entre o Grupo Ibersol, e o Grupo Lezama, um grupo com expressiva experiência no mercado espanhol onde conquistou um lugar de grande prestígio, com marcas como a Taberna do Alabardero e o Café do Oriente.

Arroz (Rice) Maria, as its name points out, is a restaurant specialized in the offering of several rice dishes prepared with typically Mediterranean ingredients and recipes.

Besides the rice specialties, its menu also offers a variety of grilled fish and meat, cold and hot appetizers with a diversified wine list and innovative and carefully presented desserts.

It also offers a great number of tasty tapas to be enjoyed at the end of a hot summer afternoon or after a day's work.

The introduction of this innovative concept in the Portuguese market is the result of a conjoint effort between the Ibersol and Lezama groups. This group has gained an impressive knowledge and experience in the Spanish market where it gained a remarkable prestige, with brands as Taberna do Alabardero or Café do Oriente.



Com esta parceria, a Doca de Santo Amaro acolhe, desde o segundo semestre do ano, o primeiro Arroz Maria, que pretende vir a ser reconhecido como um restaurante de gastronomia e sabores tipicamente espanhóis, e de irrepreensível qualidade.

Para o efeito, conta com uma jovem equipa, enquadrada por cozinheiros espanhóis com uma larga experiência de trabalho.

With this partnership, the Doca de Santo Amaro welcomed, in the second half of the year, the first Arroz Maria unit, which aims to be recognized as a restaurant of typical Spanish flavours and irreprehensible quality.

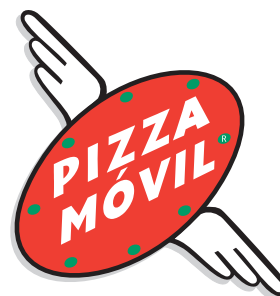
In order to do so, it is composed by a young team, aided by vastly experienced Spanish cooks.





Os Restaurantes

The Restaurants



A Pizza Móvil surgiu em Vigo no ano de 1989 como uma marca desenvolvida pela "Vidisco", empresa dedicada à venda de pizzas através de três canais diferenciados: restaurante, "take-away" e "delivery".

Desde então a Pizza Móvil tem desenvolvido e expandido o seu conceito de negócio, cujas vendas atingiram cerca de 24 milhões de euros, assente numa rede comercial de 62 estabelecimentos, dos quais 36 próprios e 26 franquiados.

Durante o ano de 2004 a Pizza Móvil melhorou junto dos seus consumidores a sua percepção como cadeia inovadora, mediante o lançamento de 3 novas pizzas baseadas em novos conceitos de molhos e ingredientes.

Assim, a cadeia introduziu a "Móvil Al Pesto", a "Móvil Piperada" e a "Móvil Gourmet de Setas".

Simultaneamente, a Pizza Móvil foi a primeira cadeia espanhola de pizzarias a oferecer em Espanha os gelados Ben & Jerry's. Sublinhamos que a Ben & Jerry's é a marca líder nos Estados Unidos da América destacando-se pela sua capacidade inovadora e pelo seu apoio a ONGs mundiais.

No que respeita a promoções a Pizza Móvil diferenciou-se da concorrência através de acções especialmente orientadas para o target juvenil e de alto valor percebido, destacando-se a promoção de leitores DVD.

Finalmente, a cadeia diferenciou ainda a sua comunicação sendo a primeira em Espanha a instrumentalizar códigos emotivos para dotar de personalidade a marca e buscar vínculos estruturados com o seu público alvo. Deste modo, a Pizza Móvil passou a empregar métodos que vão mais além do mero ênfase na qualidade do produto, introduzindo simbolismos mais próximos dos momentos e sensações de consumo.

O volume de vendas cresceu 25% relativamente ao ano de 2003, tendo-se aberto cinco novos estabelecimentos nas cidades de Aviles, Leon, Valladolid, Torrevieja e Pamplona.

Pizza Móvil was created in Vigo in 1989, developed by Vidisco, a company devoted to the selling of pizzas through three differentiated channels: restaurant, take-away and delivery.

Since then Pizza Móvil has developed and expanded its concept, with its sales summing up to Euro 24 million, based on a network of 62 units, of which 36 are own units and the remaining 26 are franchised.

During 2004, Pizza Móvil improved its brand's perception as an innovative chain through the introduction of 3 new pizzas based on new sauce and ingredient concepts.

The brand created the "Móvil Al Pesto", "Móvil Piperada" and Móvil Gourmet de Setas" pizzas.

Simultaneously, Pizza Móvil was the first Spanish pizzeria chain to offer in Spain Ben & Jerry's ice creams. We outline that Ben & Jerry's is the leader brand in the U.S. standing out for its innovative capability and its support to NGO's.

With regard to special promotions Pizza Móvil differentiated from its competition through actions targeted at the younger and of high perceived value, with the DVD players' promotion standing out.

Finally, the chain differentiated its communication being the first in Spain to instrument emotive codes in order to give the brand an own personality and search for emotional bonds with its targeted public.

This way Pizza Móvil used methods that go far beyond the usual ones that emphasize product quality; it is introducing symbolisms that are closer to moments and sensations in the consumption act.

Sales recorded a 25% growth, with regard to 2003 and 5 new units were opened in the cities of Aviles, Leon, Valladolid, Torrevieja and Pamplona.



À data de 31 de Dezembro de 2004 trabalhavam na Pizza Móvil 694 pessoas.

A Pizza Móvil é hoje o terceiro operador espanhol deste segmento de restauração.

Geograficamente o principal mercado da Pizza Móvil é a Galiza (30 estabelecimentos), seguido de Barcelona e sua área metropolitana (9), Castela e Leão (8), Astúrias (6), Comunidade Valenciana (3) e outras regiões (6). O objectivo da marca é alcançar expressão nacional a médio prazo.

A Pizza Móvil opera num dos mercados que registou durante a última década um maior crescimento em Espanha mas que começa a dar sinais de maturidade. Dentro deste mercado a Pizza Móvil procura diferenciar-se da concorrência, quer pelo produto (pizzas de massa fresca certificadas com o "selo" Galicia Calidad), quer pelo serviço (serviço de atenção ao cliente e políticas post-venda), quer pelas promoções (caracterizadas pela agressividade e inovação).

A Pizza Móvil posiciona o seu "target" no público de 15 a 35 anos, maioritariamente urbano, levando a cabo, paralelamente, acções dirigidas ao público infantil, porém com menor intensidade que a concorrência.

A Pizza Móvil tem duas centrais de produção, uma na Galiza e outra em Barcelona, que garantem um crescimento sustentado dada a capacidade de fabricação existente.

At the end of the year the brand employed 694 people.

Pizza Móvil is now the third major Spanish operator in this segment. Geographically speaking its main market is Galicia (30 units), followed by Barcelona and its metropolitan area (9 units), Castilla y León, (8 units), Asturias (6 units), Comunidad Valenciana (3 units) and other regions (6).

The brand's medium term goal is to achieve increased recognition in the Spanish market.

Pizza Móvil operates in a market which has recorded the greater growth in Spain over the last decade but is now showing signs of reaching its maturity.

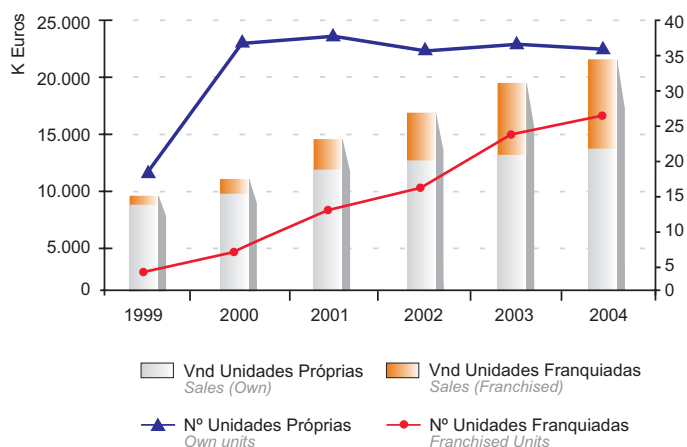
Within this market Pizza Móvil aims to differentiate itself from its competitors through its product (fresh pizza dough with the Galicia Calidad certification stamp), its service (customer concern and post-sale policies) and its promotions (characterized by its aggressiveness and innovation).

Pizza Móvil's positioning targets an audience with ages ranging from 15 to 35 years, mostly urban, and also carries out several actions targeted at the children, although with less intensity than its competitors.

Pizza Móvil has two production sites, one in Galiza and the other in Barcelona, which guarantee a sustained growth with the available production capability.

Evolução do Negócio Pizza Móvil

Pizza Móvil Business





Os Restaurantes

The Restaurants



Esta cadeia, nascida em Nova York, foi introduzida em Portugal pelo Grupo Ibersol, quando, no ano 2000, decidiu abrir um restaurante da cadeia na Doca de Santo Amaro, em Lisboa.

O conceito, de cariz tipicamente americano e onde sobressaem as culinárias texana e mexicana, não conseguiu, ao longo deste período, atrair um número suficiente de clientes que justificasse a continuidade da sua exploração.

Assim, e após diversos esforços para adaptar o menu ao gosto do consumidor português, acordamos com o franqueador proceder ao encerramento do restaurante em Junho de 2004, libertando o espaço para um outro conceito mais apropriado ao mercado e ao local, que nos permitisse uma adequada remuneração dos capitais investidos.

This New York born chain was introduced in Portugal by Ibersol in 2000 with the opening of a unit in the Doca de Santo Amaro, in Lisbon.

This typically American concept, an attempt to bridge the Mexican and Texan cuisines, wasn't able to attract a sufficient number of costumers through its existence in order to justify its continuity.

Therefore and following several efforts to adapt it to the Portuguese consumers' taste we've agreed with the franchiser to shut down our unit in June of 2004, freeing the space for a different concept, more adapted to the market and the place, allowing us to obtain a higher profitability of the capitals invested.






ibersol
grupo





Os Counters

The Counters



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

O cliente pode fazer a sua própria selecção, escolhendo os seus ingredientes preferidos e pagando a peso ou optar pelas combinações previamente definidas, para as quais o preço é fixo.

No Ô Kilo aprecia-se o sabor da comida Brasileira: o churrasco com carnes preparadas de acordo com toda a tradição Gaúcha, a picanha, a maminha, a salsicha toscana são algumas das carnes que podem ser acompanhadas com os tradicionais feijão preto, couve mineira, banana frita, farofa e uma grande oferta de saladas e frutas sempre frescas e preparadas diariamente nos restaurantes.

Uma variedade apetitosa e tentadora mas saudável que permite ao cliente fazer a combinação ao seu gosto. Seguindo a gastronomia de outras regiões estão ainda disponíveis como alternativas as Especialidades da Bahia tais como o Bóbó de camarão ou a Moqueca de peixe e a inconfundível Feijoada à Brasileira.

A refeição pode ser acompanhada por uma variedade de sumos de frutas naturais ou com a caipirinha indispensável ao acompanhamento de uma genuína refeição Brasileira. No ano de 2004 a marca consolidou o posicionamento de restaurante Brasileiro tendo reforçado a sua diferenciação face aos concorrentes, através de uma continuada dinâmica de renovação de produtos, por forma a criar uma percepção de variedade, tomando em consideração as tendências dos consumidores que buscam uma alimentação mais variada e segura baseada em produtos naturais.

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

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

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

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

We offer a delicious and healthy variety of choices that allows us to individually adjust to our costumers' taste.

Following the gastronomy from various regions of Brasil at Ô Kilo the customer can enjoy specialties like "Feijoada à Brasileira", the fish "moqueca" and the shrimp "bóbó". The meal can be further enriched by the genuine Caipirinha and natural fruit juices, to make it truly brazilian-like. In 2004, Ô Kilo was able to reinforce its Brazilian food positioning and further more strengthen its differentiation over its segment competitors. The range of products is sustained by a continuous renewing dynamics always aiming to meet our costumers' concerns for a healthy, natural products' based diet.

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



A qualidade dos produtos é um factor crítico de sucesso. Por isso a selecção dos nossos fornecedores é feita segundo rigorosos padrões de qualidade.

A operação nos restaurantes é assegurada de acordo com os standards da marca que são auditados regularmente por forma a garantir em todos os nossos restaurantes o respeito pela qualidade e seguranças alimentares. Para assegurar os níveis pretendidos, a gestão de recursos humanos assume particular relevo.

O recrutamento, a formação e a motivação das equipas, proporcionam factores de diferenciação face aos concorrentes, porquanto um colaborador motivado assegurará um cliente satisfeito.

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

Consolidámos a operação dos 3 restaurantes abertos em 2003 e efectuámos uma abertura em Vila Real. No âmbito do desenvolvimento do conceito iniciado em 2002 reformulámos dois restaurantes; Coimbra e Oeiras Parque, com uma nova imagem e espaço de mesas próprias, procurando oferecer maior comodidade, bem-estar e aproximação do ambiente ao imaginário brasileiro. Estas reformas proporcionaram uma maior atractividade aos restaurantes e consequentemente um crescimento de vendas

Os nossos restaurantes encontram-se distribuídos pelos maiores centros urbanos nacionais incluindo continente e ilhas, tendo ultrapassado este ano um milhão e duzentas mil refeições, tendo o volume de negócios ascendido a 7,54 milhões de euros ou seja 12% mais do que o verificado no exercício transacto.

Given that product quality is a critical factor in the brand's success, a careful selection of raw materials is therefore of paramount importance. Our raw materials are of natural origin and selected in compliance with rigorous patterns, in line with purchasing requirements which we have set to our suppliers.

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

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

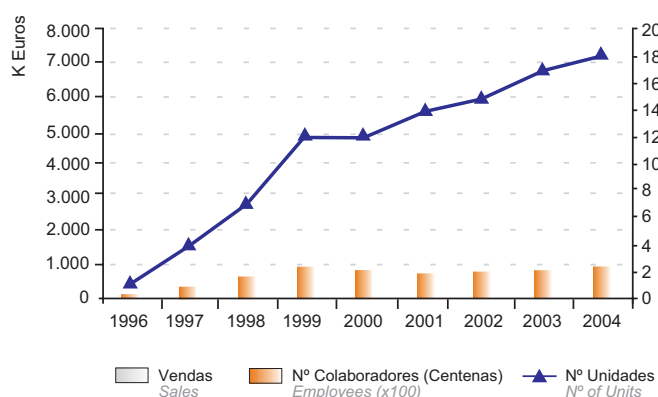
Therefore, restaurant training is developed continuously for new collaborators, so that they can acquire the knowledge of the brand's procedures. This process is complemented with room training as well.

We consolidated the operation of the three units opened in 2003 and we opened a new unit in Vila Real. Following the development of the concept that began in 2002, we remodelled 2 of our units Coimbra and Oeiras Park, to provide them with a new image and their own tables to increase comfort, welfare and keep the consumer close to the Brazilian ambience. These renewals have made our units more attractive and therefore contributed to a sales increase.

Our units are distributed over the main national urban centres, including both continent and islands, having surpassed 1.2 million meals served and with business revenues summing up to EUR 7.54 million which represents a 12% growth regarding the previous year.

Evolução do Negócio Ó'Kilo

Ó Kilo Business





Os Counters

The Counters



A KFC é a maior cadeia mundial de frango com mais de 10.000 restaurantes espalhados em todos os continentes.

A "Receita Original" de frango temperada com 11 ervas e especiarias e os restantes produtos KFC tornaram-se receitas especialmente apreciadas pelos milhões de pessoas que frequentam diariamente os nossos restaurantes em todo o mundo.

Em Portugal, a KFC abriu o seu primeiro restaurante em 1996 e terminou 2004 com uma rede de 15 unidades, cobrindo os maiores centros urbanos de Portugal Continental e Madeira.

O exercício foi marcado por uma recuperação - após a crise de nitrofuranos - tendo-se registado um crescimento das vendas de 11% que alcançaram os 8.450 mil euros.

O nosso objectivo principal foi o reforço das equipas das unidades por forma a garantir sustentadamente adequados níveis de qualidade dos produtos e do serviço prestado.

Este objectivo foi concretizado, tendo-se alcançado um elevado nível de cobertura das nossas necessidades em recursos humanos, o que se traduziu numa melhoria dos indicadores de qualidade, evidenciada pela média das classificações do cliente mistério que atingiram os maiores valores desde 2000.

Em termos de marketing, fomos passando ao longo do ano de objectivos de curto prazo que nos permitiram recuperar vendas, para objectivos de médio prazo, mais voltados para os reforços da imagem e notoriedade da marca. Neste contexto substituímos em todas as nossas unidades o serviço nas "canoas" por um serviço em prato com uma guarnição de alface e tomate e redesenhámos o nosso MenuBoard. Procedemos ainda à remodelação da loja do Oeiras Parque introduzindo uma imagem mais jovem e atraente.

KFC is the world's largest chain specialised in chicken, with over 10.000 restaurants spread out through all the continents.

The Fried Chicken Original Recipe, composed of 11 different herbs and spices, and the remaining KFC products are greatly appreciated by millions of persons that daily visit the brands' units all around the world.

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

The year ended recorded a good recovery after the "nitrofuranos" crisis with sales growing about 11% summing up to EUR 8.45 million.

Our primary goal was to reinforce the teams in the units in order to ensure adequate levels for the quality of our products and services, in a sustained manner.

This goal was achieved and we have obtained a good level in terms of our need for human resources which consequently led to an improvement in our quality indicators, clearly shown by our mystery client classifications which reached their highest levels since 2000.

Concerning marketing issues, throughout the course of the year we have achieved short term goals, which allowed us to recover in sales, and were able to move on to medium term objectives such as the reinforcement of our image and brand notoriety. In line with this framing, we have substituted the "canoes" in our service by a plate with a lettuce and tomato garnish and we redesigned our Menu board. We've also renewed our unit in Oeiras Park giving it a younger, more attractive image.



Em 2005 a nossa atenção centrar-se-á na exigência dos mais elevados padrões de higiene e segurança alimentar, qualidade do produto e rapidez de serviço.

Em termos de imagem iremos iniciar a remodelação das unidades mais importantes utilizando a imagem testada em Oeiras e aprofundar a aposta no serviço em prato, substituindo os descartáveis por pratos de porcelana em todas as unidades novas e remodeladas.

O sabor inconfundível das nossas receitas será o tema principal da nossa comunicação que acompanhará o lançamento de toda uma série de novos produtos ao longo do ano. Iremos, de novo, relançar a construção de novas unidades que contribuirão para uma maior notoriedade da marca e maior conveniência para os nossos clientes.

Somos 100% frango porque os nossos produtos utilizam matérias primas frescas, provenientes de aviários seleccionados, que asseguram rigorosos padrões de controlo de qualidade; somos 100% frango porque não vendemos carne processada ou picada mas sim frangos inteiros com carne e osso ou deliciosos peitos de frango inteiramente naturais.

Somos 100% sabor porque as receitas que confeccionamos são feitas à base de ingredientes ricos e naturais e dos temperos mais saborosos, combinados numa forma que nos tornou famosos no mundo inteiro.

Por isso manteremos e reforçaremos a mensagem da marca – 100% frango! 100% sabor!

For 2005 our attentions will turn to the increasingly demanding hygiene and food safety, product quality and service fastness patterns.

In terms of image we will remodel some of our more relevant units using the image tested in Oeiras and we will keep our bet on serving meals on a plate, thus replacing the paper plates ("canoes") by porcelain plates in all our new and remodelled units.

The unmistakable flavour in our recipes will be the theme for all our communication which will accompany a whole new variety of products throughout the year. Once again, we will begin opening new units for greater notoriety and convenience for our costumers.

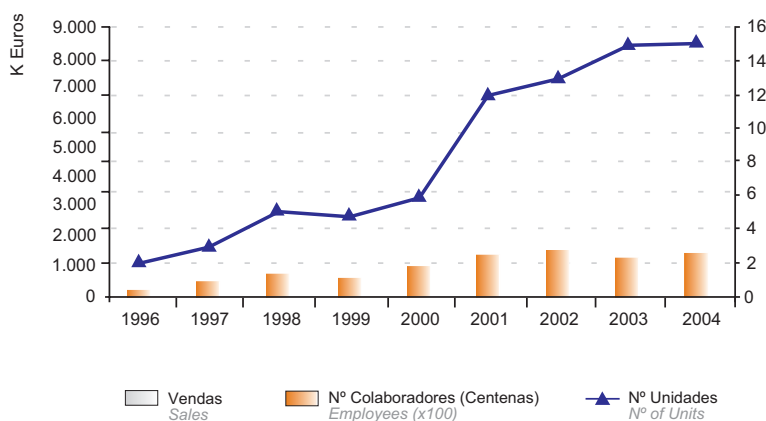
We're 100% chicken because our products use fresh ingredients, which come from carefully selected aviaries, which ensure rigorous quality control patterns; we're 100% chicken because we don't sell processed or chopped meat, instead we sell whole chickens with meat and bone or delicious natural chicken breasts.

We're 100% flavour because our recipes are cooked with rich, natural ingredients with the tastiest seasonings, combined in a way that has made us famous all around the world.

Therefore we will maintain and reinforce the brand's message – 100% chicken! 100% flavour!

Evolução do Negócio KFC

KFC Business





Os Counters

The Counters



A Pans & Company que nasceu em 1991, em Barcelona, recriou o conceito de “bocadillos” (Sandes) tornando-se um especialista tanto pela sua preocupação na inovação como nos ingredientes utilizados.

A Pans oferece aos seus clientes a possibilidade de desfrutarem, com um serviço rápido, uma refeição completa, tendo como base o pão, a partir de qualquer cereal, com ingredientes de qualidade, de elevado valor nutricional e combinando sabores de produtos de charcutaria (fiambres diversos, bacon), carnes (frango, porco e vaca), lacticínios (queijo e ovos) e vegetais (beringela, cogumelos, cebola, pimento, alface e cenoura).

Hoje é uma marca com presença internacional com restaurantes em Espanha, Andorra, Itália e Portugal, onde iniciou a actividade em 1996.

No exercício de 2004, inaugurámos 2 novas unidades localizadas em Bragança e V. Real, atingindo a cadeia no final do ano 30 lojas próprias e 8 franqueadas, algumas das quais integradas nas Multimarcas do Grupo Ibersol. As lojas estão localizadas nos principais Shoppings de Lisboa, Porto, Algarve, Coimbra, Viana, Madeira, Açores, em Rua e Estações de Serviço de auto estradas (2 com Drive Thru). No ano de 2004 também foi reformulada a loja localizada no Coimbra Shopping.

As vendas da Marca atingiram o valor de 17.114 milhares de euros (15,4% de crescimento) tendo as vendas das lojas próprias atingido 15,0 milhões de euros (13,6% de crescimento). Registe-se que este crescimento se deve a uma constante melhoria de performance das lojas já existentes, nomeadamente nos grandes Shoppings.

Conscientes de que os consumidores procuram cada vez mais novos conceitos e novos sabores, tem sido preocupação da marca a nível internacional e nacional inovar a oferta dos produtos, pelo que procedemos à substituição da imagem dos produtos nos Menubords (onde o cliente faz a escolha dos seus produtos) tornando-os de mais fácil leitura.

Born in 1991 in Barcelona, Pans & Company has recreated the “bocadillos” concept (sandwich) becoming a specialist, both by concerns over innovation and over the ingredients they use.

Pans offers its costumers the possibility of enjoying, with a fast service, a whole meal, based on bread (of any type of cereal), with high quality, highly nutritional ingredients and combining flavours ranging from delicatessen (several types of hams, bacon), meats (chicken, pork and cow), dairy (cheese and eggs) to vegetables (eggplant, mushrooms, onions, peppers, lettuce and carrot).

Nowadays the brand has an international presence with units in Spain, Andorra, Italy and Portugal (since 1996).

In 2004, we opened 2 new units in Bragança and Vila Real, with the chain now having 30 own units and 8 franchised units, some of which integrated in the Multibrand units that Ibersol operates. The units are located in the main shopping centres in Lisbon, Porto, Algarve, Coimbra, Viana, Madeira, Azores, in streets and service stations in motorways (2 of which have a Drive Thru). In 2004 we have also refurbished our unit in the Coimbra shopping centre.

Brand's sales reached EUR 17.114 thousand (15.4% growth) with own units' sales reaching EUR 15 million (13.6% growth). We should outline that this growth is the result of a performance improvement in the already existing stores, namely the ones located in shopping centres.

Conscious that the consumers are always searching for new concepts and new flavours, the brand has been concerned both internationally as well as nationally to innovate its offer, therefore we have replaced our products pictures in the Menu Boards (where the costumer makes his/her choice from) making them easier to read.



Ao longo do ano e tal como faz parte do nosso posicionamento – inovação - oferecemos novos tipos de Pão, (com Cebola e com Azeitonas) e lançámos 7 novas especialidades – Provençal, Fondue, Supergoal, Transmontana, Capri, Dundue, Catalã. A maioria destas especialidades faz parte do Grupo das baguetes PANS GRILL (base com carne grelhada) e do Grupo PANS MIX (cujos ingredientes são aquecidos ou derretidos).

Simultaneamente com o lançamento destes novos produtos, procedemos à sua divulgação nas próprias lojas e em algumas ocasiões através de campanhas na televisão, por forma a consolidar a notoriedade da marca.

Estando o conceito integrado no sector da Restauração cuja oferta em Portugal tem vindo ao longo dos anos a evoluir em quantidade, diversidade e qualidade dos conceitos, a Gestão do negócio obriga a prestar permanentemente atenção aos aspectos que são mais valorizados tanto pelos CLIENTES como pelos TRABALHADORES.

Assim, no que concerne aos Recursos Humanos, que no nosso negócio assumem particular relevância, procuramos compensar com a formação a perda do “know-how” motivada por uma natural rotação de colaboradores, com um enfoque permanente na motivação.

Em 2004 procurámos criar condições para perspectivar as oportunidades de médio prazo: reforçámos a Estrutura da marca com uma técnica de Recursos Humanos, desenvolvemos ferramentas para medir o Know How e a Taxa de Certificação (Standards da Marca – Saber Fazer e Saber Ser) tanto das nossas Equipas de Direcção como dos Operadores, planeando o trabalho com mais sucesso.

Reforçando o Espírito de Equipa entre a estrutura e as operações, foi elaborada uma “CADERNETA DE LOJA” onde se pode consultar a sua História, (Como Nasceu; que Equipas de Direcção por lá passaram, quem lá cresceu profissionalmente, casos insólitos que nunca se esquecem); Fotos, Partilha de Objectivos e Sucessos da Marca (Objectivos definidos e partilhados) Valores /Records atingidos (Vendas Dia, Hora, mês, avaliação do Cliente Mistério, Auditorias Operacionais, Qualidade...), um documento que motivou as Equipas e que já é considerado mais um ex-libris da Marca.

Com um quadro de pessoal médio de 414 trabalhadores, foram feitos 127 planos de formação para evolução de carreira, tendo sido concluídos 63. Foram certificadas 194 pessoas e promovidas 149. Especificamente para as Equipas de Direcção das lojas e envolvendo 49 colaboradores, efectuámos 8 acções de Formação em sala (sobre áreas e procedimentos definidos no Manual de Gestão da Marca).

Na vertente da Gestão Operacional e tendo como objectivos a QUALIDADE e os RESULTADOS OPERACIONAIS, 2004 foi um ano para “AFINAR MOTORES”. Mais um lema na marca “Tudo que funciona Desafina – do Mercedes ao Fiat 600” e como tal há que repensar processos que facilitem as operações, que vão ao encontro das exigências do mercado cada vez mais competitivo e também de melhores condições de trabalho nas lojas.

Throughout the year, and with innovation being a part of our positioning as it is, we've offered new types of bread (with onion and olives) and have launched 7 new specialties – Provençal, Fondue, Supergoal, Transmontana, Capri, Dundue, Catalã. Most of these specialties are part of the PANS GRILL baguette group (grilled meat based) and the PANS MIX group (which ingredients are heated or melted).

Simultaneously with the launching of these products we've divulged them in our units and on some occasions in Television campaigns, in order to consolidate the brands' awareness.

With the concept being integrated in the Restaurant business which offer over the years has been evolving in quantity, diversity and quality, the management of such a business requires a permanent focus on aspects that are very relevant both to the costumers and collaborators.

Therefore, regarding Human Resources, which in our business are of great importance, we seek to compensate the loss of know-how, due to high rotation in our jobs, with training with a special emphasis on motivation.

In 2004, we tried to implement the necessary conditions in order to create medium term opportunities: we have reinforced the brands' structure with a human resources technique, we have developed tools to measure the know-how and Certification rate (Brand standards – Know how to do, Know how to be) both for our managing teams and our operators, therefore planning our work with greater success.

Reinforcing team spirit between the structure and operations, we've created the “store note-book” where you can read about some of its history, (how it was born, which managing teams it had, who made a part of their career there, uncommon and unforgettable stories); photos; goal sharing and brand's successes (established and shared objectives); values/records achieved (Sales per day, per hour, per month, Mystery Client evaluation, Operational Audits, Quality...). This document has greatly motivated our teams and is already looked at as one of the brand's greatest achievement.

With an average staff of 414 collaborators, 127 training plans for career evolution have been made, with 63 of them being concluded. There were 194 people being certified and 149 being promoted. Specifically for the Units Managing Teams and embracing 49 collaborators we've carried out 8 room training actions (about areas and procedures set in the Brands Management Manual).

With regard to Operational Management and with goals such as Quality and Operational Results, 2004 was a year to “Tune Engines”. Another motto for the brand “all that works, detunes – from a Mercedes to a Fiat 600” and as such one has to rethink processes that can make operations easier, meet increasingly demanding requirements in an increasingly competitive market, and create improved work conditions in the units.



Os Counters

The Counters

Foram reanalisados os processos do sistema de Controlo de HACCP (implementámos KITS de utensílios para substituição em diferentes períodos do dia permitindo melhores condições de lavagem/desinfecção e protecção); implementámos novos materiais de limpeza, substituímos equipamento de produção com vista a melhorar a qualidade na preparação e aumentar a rapidez do serviço; reforçámos as ferramentas de Planeamento da Produção, incluindo opções para planear à Hora a preparação de alguns produtos.

Por forma a sustentar os Resultados Operacionais foi dada continuidade à definição e Controlo dos Horários Teóricos por lojas, tentando melhorar a Qualidade da Hora (maior formação e melhor estrutura nas lojas) com vista a melhorar a Produtividade.

Assim no final do ano passou a ser possível cruzar o número de pessoas na loja e por local de trabalho com o número de transacções efectuadas (Baguetes vendidas) por períodos de 30 minutos.

No que respeita ao CEVC e Gastos Gerais foi dada continuidade aos sistemas de Controlo implementados com vista a sua utilização em permanência.

Considerando que o trabalho de acompanhamento da loja em todas as vertentes mencionadas é feito pela Equipa de Coordenadores, o crescimento do número de unidades obrigou a um reforço da estrutura com mais um elemento.

Por outro lado, com o objectivo de aumentar a qualidade da supervisão, reanalisámos o respectivo conteúdo para ser possível analisar a respectiva evolução, identificar as áreas de melhoria, cruzando os respectivos resultados com os que decorrem das Auditorias de Qualidade e das avaliações feitas pelo Cliente Mistério efectuadas por empresas externas.

Tendo também presente que a partilha de informação e a delegação de tarefas motiva as equipas foram atribuídas a cada Coordenador temas de gestão comum da marca que passaram a acompanhar e a analisar (Marketing, Desenvolvimento Produto, Acompanhamento da prestação de serviços de Manutenção, RH e Formação, Qualidade e Análise de Indicadores Qualitativos) apostando deste modo no crescimento dos colaboradores mais seniores.

Reformulámos no ano 2004 o RANKING de PERFORMANCE das unidades, um modelo de Avaliação e Classificação já utilizado em anos anteriores, que abrange as áreas de Recursos Humanos, Clientes, Vendas e Resultados. As análises são efectuadas por Equipas de Lojas e Coordenadores, fomentado assim a competição e o Espírito de Equipa.

Para o ano 2005, a PANS quer ser reconhecida pela sua INOVAÇÃO, como especialista que é – *Pans muito mais que uma Sandes* – melhorar a imagem das suas unidades e o Serviço ao Cliente desenvolvendo acções de formação comportamentais - A Atitude no Serviço, por forma a garantir a rentabilidade sustentada da Marca.

The HACCP Control Systems processes were reanalyzed (we've implemented tools KITS for replacement throughout the day allowing us to have better conditions in terms of washing/disinfecting and protection); we've implemented new cleaning materials, replaced production equipment in order to improve quality in the preparation and increase service speed; we've reinforced the tools for Production Planning, including options to plan the preparation of some products hourly.

In order to sustain Operational Results, we've continued the setting and control of Planned Schedules per unit, attempting to improve Hour Quality (more training and better unit structure) aiming to improve productivity.

Therefore at the end of the year it was possible to get information such as the number of people in a unit and per work place crossing it with the number of transactions carried out (sold baguettes) by 30 minute periods.

Regarding CEVC and General Spending we maintained our implemented Control Systems, aiming to use them permanently.

Considering that the accompanying work in the unit in all its approaches is carried out by the Coordinators team, the increase in the number of our units has made us reinforce the structure with another element.

On the other hand, with the objective to increase the quality in supervision, we've reanalyzed the respective contents in order to be able to analyze the evolution, identify areas that need improving, crossing results with the ones resulting from quality audits and evaluations through the Mystery Client carried out by external companies.

Keeping in mind that information sharing and job delegation increases motivation in the teams, we've attributed to each coordinator common management brand subjects that they began accompanying and analysing (Marketing, Product development, Accompanying in the rendering of Maintenance services, Human Resources and Training, Quality and Qualitative Indicators Analysis) therefore making a clear bet on the growth of our senior collaborators.

During 2004 we've reformulated the Performance Ranking of our units, a model of Evaluation and Classification used in previous years, which embraces areas like Human Resources, Costumers, Sales and Results. Analyses are carried out by Teams of units and collaborators thus increasing competition and team spirit.

In 2005, PANS wants to be known for its INNOVATION, as the specialist it is – PANS much more than a sandwich – improve the image of its units and Customer service, develop behavioural training actions – The Attitude while Serving, in order to guarantee a sustained profitability for the brand.



A marca BOCATTA nasceu em Espanha no ano 1986 com o objectivo de ser um conceito de restauração mediterrânica que permite aos seus clientes desfrutarem uma refeição saudável. Em Portugal a marca explora 3 unidades.

A Gestão da marca é feita pela empresa Ibersande (gestora também da marca Pans, uma joint venture do Grupo Eat Out com o Grupo Ibersol).

A Bocatta é gerida pela estrutura operacional da Ibersande que explora a Pans com aplicação de princípios equivalentes aos que referimos.

A nível de Acções de Marketing foi possível durante o ano 2004 melhorar a oferta ao Cliente, tendo sido lançadas novas especialidades - utilizando Pão de Orégãos e Pão Chapata de Tomilho.

As Vendas durante 2004 ascenderam a 1,2 milhões de euros (4,1% crescimento).

Em conjunto as marcas Pans e Bocatta venderam 18,28 milhões de euros, o que correspondeu a um acréscimo de 15% relativamente a 2003.

The Bocatta brand was born in Spain in 1986 with the objective of being a Mediterranean restaurant concept which allows its costumers to enjoy a healthy meal. In Portugal the brand operates 3 units.

Management is carried out by Ibersande (who also manages the Pans brand, a joint venture of Ibersol Group with Eat Out Group).

Bocatta is managed by the operational structure of Ibersande, which operates Pans, that applies equal principles to the ones we've referred above.

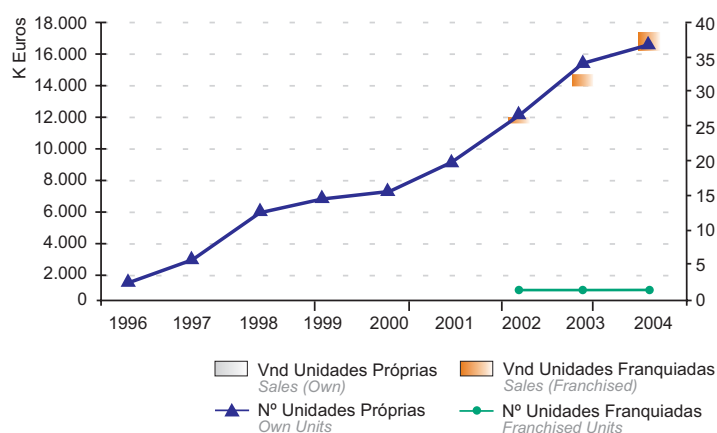
Regarding Marketing actions we were able to improve our offer to the Costumer throughout 2004, having launched new specialties – using oreganos bread and “Chapata de Tomilho” bread.

Sales in 2004 rose up to EUR 1.2 million representing a 4.1% growth.

Altogether the Bocatta and Pans brands sold EUR 18.28 million, corresponding to a 15% increase regarding 2003.

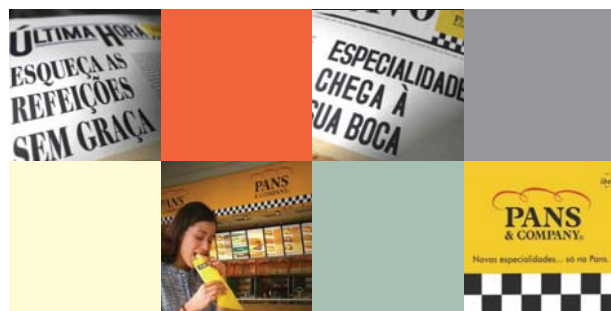
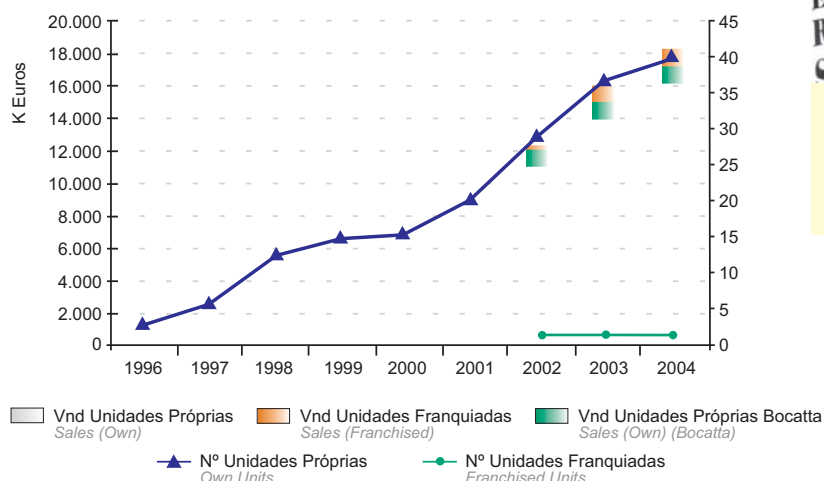
Evolução do Negócio Pans & Company

Pans & Company Business



Evolução do Negócio Pans & Company e Bocatta

Pans & Company and Bocatta Business





Os Counters

The Counters



A Burger King Internacional manifestou interesse em marcar presença no mercado nacional e em 2001 contactou o Grupo Ibersol para seu parceiro local. A Ibersol iniciou a gestão da marca de uma base zero, projectando a Burger King de uma forma consolidada no mercado Português.

Hoje já opera em Portugal 13 lojas (com presença na Madeira e nos Açores). O objectivo da Ibersol é o de posicionar a Burger King como uma sub-líder no seu segmento – hamburguers – optando conscientemente por um crescimento criterioso, expresso na escolha selectiva das localizações.

A marca goza já de um reconhecimento generalizado por comercializar um produto que supera largamente em qualidade o da sua concorrente mais directa, o que permite praticar preços marginalmente mais elevados.

O ano de 2004 foi um ano de consolidação. Tal como perspectivávamos, depois de um forte crescimento (2003), houve que consolidar, para que as bases do crescimento futuro estejam devidamente sustentadas e este se verifique sem sobressaltos operacionais. A marca durante o ano de 2004 abriu uma unidade na segunda metade do ano, no Centro Comercial Dolce Vita em Vila Real, alargando a sua presença ao interior do nosso país.

Em 2004 iniciámos a divulgação da marca através da televisão, patrocinando um canal temático da rede por cabo Sport TV na transmissão dos jogos da liga inglesa, facto relevante já que nos permitiu projectar a marca através de um meio que é visto por um número alargado de consumidores.

As vendas atingiram cerca de 6,7 milhões de euros, tendo crescido 36,7%.

A melhoria contínua é o grande lema da marca, porque temos a perfeita consciência de que só desenvolvendo as competências das nossas pessoas, nos é permitido melhorar os nossos índices de serviço para com o nosso cliente e sustentar o negócio no longo prazo.

Por isso desenvolvemos cerca de 3500 horas de formação, distribuídas pelos diferentes cursos internos o que originou não só o crescimento profissional das nossas pessoas mas também a concretização dos objectivos traçados a nível de evolução de carreira.

Burger King International showed its interest in making a stand in the Portuguese market when they contacted Ibersol in 2001 to be their local partner. Ibersol began operating the brand starting from zero, projecting Burger King in a consolidated way in the Portuguese market.

Today it operates 13 units (including the Madeira and Azores islands). Ibersol's objective is to position Burger King as a sub-leader in its segment – hamburgers – making a conscious choice for a rigorous controlled growth, through a careful selection of places where to operate the units.

The brand is already clearly recognized for offering a product of much higher quality than the one offered by its direct competitor, allowing it to sell at marginally higher prices.

The year ended was a year of consolidation. As we had foreseen, after a strong growth recorded in 2003, the need was felt to consolidate, so that the basis for our future growth are properly sustained and so that it may happen without the occurrence of operational mishaps. During 2004 the brand opened a unit in the second half of the year, in the Dolce Vita shopping centre in Vila Real, increasing its presence in the interior of the country.

In 2004 we began divulging the brand using television campaigns, sponsoring the cable sports channel Sport TV in the Premiership league transmissions, a relevant occurrence which has allowed us to project the brand using a means that is seen by a high number of consumers. Sales rose up to EUR 6.7 million, which represents a 36.7% growth.

Continuous improvement is the brand's motto, because we're perfectly aware that only ensuring the development of our staff competence can we improve our customer service ratings and sustain business in the long term.

Therefore we developed 3500 hours of training, distributed by several different internal courses which not only caused the professional growth in our collaborators but also made it possible for them to achieve some of their goals set out for their careers.



A conjugação da progressão dos nossos colaboradores é evidenciada pela melhoria dos nossos índices internos de Q.S.L.S (qualidade, serviço, limpeza e velocidade).

A marca - porque valoriza a relação de confiança que tem com os seus clientes - manteve - durante todo o ano - as suas cozinhas abertas a quem as quisesse visitar (programa Cozinha Aberta), para que desta forma se possa perceber o que fazemos de forma clara e transparente. Este programa está em definitivo implementado na marca.

Como referia James McIlamore co-fundador da marca: "Os nossos clientes possuem duas coisas: tempo e dinheiro, e ...eles não gostam de gastar nenhuma das duas".

Baseados nesta premissa colocámos em marcha durante o ano de 2004 o programa "Dia do cliente", que é um jogo interativo entre o cliente e os nossos colaboradores, onde através da colocação de "timers" no balcão das unidades, accionados pelo cliente, este certifica-se do nosso compromisso de concluir a transacção em menos de 1 minuto. A marca assume durante o programa efectuar a transacção de 1 menu whopper em menos de 1 minuto, sob pena de o nosso cliente obter automática e gratuitamente um voucher que lhe permitirá consumir 1 whopper grátis a redimir na sua próxima visita a qualquer das nossas unidades.

Esta acção tem-se revelado muito efectiva e originou os mais diversos comentários de incentivo por parte dos nossos clientes. Por isso, com expectativas redobradas, continuaremos a aplicar esta INOVAÇÃO em 2005, indo de encontro a uma necessidade dos nossos clientes: um serviço Rápido, prestado cortesmente!

Durante o ano de 2004 lançámos as nossas saladas (Junho e Julho) produto valorizado pelo mercado, que as destacou da concorrência quer através do feedback obtido junto dos nossos clientes quer através dos comentários da imprensa escrita de grande tiragem.

Demos também a possibilidade de, em menu, o cliente poder trocar as batatas sem mais acréscimo de preço, por uma salada individual ou aros de cebola. Mantivemos o nosso hamburger Vegetal Beanburger – sem concorrente no mercado.

No âmbito ainda da inovação de produto mantivemos a categoria dos wraps, tendo lançado em Janeiro dois novos sabores.

O whopper continua a ser o produto estrela da Burger King que significa muito mais do que hamburgers grelhados. A Burger King consiste na forte experiência e conhecimento da arte de satisfazer as expectativas do cliente quer em termos de produto quer de serviço.

The progression of our collaborators is shown by the improvement in our internal ratings for Q.S.L.S (Quality, Service, Cleanliness and Speed).

Because it values the trust relationship it builds with its costumers, the brand has kept its kitchens open all year round for whoever wanted to visit them (part of the Open Kitchen Program), so that one can perceive what we do in a clear, transparent manner. This program is definitely implemented in the brand.

As James McIlamore, co-founder of the brand, mentioned: "Our costumers have two things: time and money, and they don't like giving them out easily".

Based on this premise we've implemented during 2004 the program "Costumer's Day" which is an interactive game between our costumer and our collaborators that, through the placing of timers in our units' counters, triggered by the costumer, make sure that we keep our promise of concluding the transaction in less than one minute. With this program being carried out, the brand guarantees the transaction of a whopper menu in less than one minute or else takes the penalty of having to offer a voucher with a free whopper to be consumed in the costumers' next visit.

This action has proven to be very effective and has even originated several comments of encouragement from our costumers. Therefore with doubled expectations, we will continue to apply this INNOVATION in 2005, meeting one of our costumers' needs: a quick service, rendered politely.

Over the course of 2004 we have launched our salads (June and July), a product the market values, which have been set apart from the ones offered by our competitors; we've been getting good feedback from our costumers and good reviews from some of the main press titles.

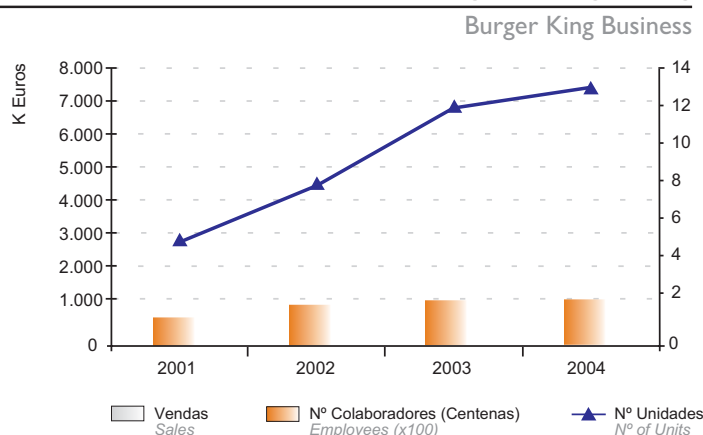
We've also allowed the costumer to exchange French fries for an individual salad or onion rings with no extra charge.

We maintained our vegetable hamburger "Beanburger" – which has no competition in the market.

Still regarding product innovation we've kept our wraps category, having created in January two new flavours.

The Whopper remains as the number one product in Burger King which means much more than just grilled hamburgers. Burger King is all about experience and knowledge in the art of satisfying costumer needs as far as product and service are concerned.

Evolução do Negócio Burger King





Os Counters

The Counters



O Café Sô é um inovador formato de cafetaria que procura proporcionar aos seus clientes a possibilidade de desfrutarem de um leque seleccionado de produtos, num ambiente moderno e acolhedor, com um serviço rápido e eficiente.

No Café Sô pretendemos abranger todos os momentos diários de consumo, desde o pequeno-almoço ao lanche ou outras refeições ligeiras, oferecendo sanduíches, tostas, torradas, pastelaria, café e bebidas.

O lançamento desta marca, desenvolvida pelo Grupo, foi concretizado em 2001 com a inauguração das 2 primeiras unidades situadas na Área de Serviço de Torres Vedras, na A8.

No final de 2004 a marca contava já com 10 unidades, parte das quais integradas em espaços multimarca. Ainda na linha de negócio das cafetarias em locais de conveniência, encontram-se inseridas mais 8 unidades que, sendo actualmente exploradas sob a insígnia Iber, se pretende venham a adoptar, num futuro próximo, a marca e imagem Café Sô.

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

O volume global de negócio das cafetarias cresceu 23,5%, ascendendo a cerca de 4,2 milhões de euros.

Tratando-se de uma marca jovem, cujo crescimento e consolidação dependem fortemente da qualidade do produto e do atendimento, o ano foi marcado pela melhoria dos processos de gestão, os quais irão permitir incrementos na qualidade da operação, eficiência de serviço e sensibilização para a segurança alimentar. Para o efeito, iremos reforçar e alargar as acções de formação dos recursos humanos.

Ao longo de 2005 procuraremos, ainda, incrementar a dinâmica comercial deste negócio, pelo que dedicaremos uma especial atenção à inovação, à melhoria do produto e sua apresentação, e à comunicação in-store com o consumidor.

Café Sô is an innovative coffee shop concept which intends to offer its costumers the chance to enjoy traditional Portuguese products, in a modern but cosy atmosphere, with a fast, swift service.

In Café Sô, one can enjoy breakfast, an afternoon snack or other light meals composed of sandwiches, toasts, pastry, coffee as well as other drinks.

The launching of this brand, developed by the group, occurred in 2001, with the opening of the 2 first units, in highway A8 (Service Station in Torres Vedras). The brand ended the year with 10 units, with most of these being part of multibrand areas. Within this segment there are 8 Iber coffee shops, which in the future will adopt the Café Sô brand.

In these points of sale we include not only those with an autonomous management but also those which are operating in multibrand areas, just as in Lisbon's airport and Lusoporte Service Station.

Coffee shops turnover grew about 23.5%, summing up to EUR 4.2 million.

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

Over the course of 2005 we will attempt to increase commercial dynamics in this segment thus dedicating ourselves to innovation, product improvement and both standards implementation and brand's operational control consolidation.



Os quiosques de café, que exploramos sob a marca Buondi, reforçaram o seu posicionamento como especialistas de café em locais de grande tráfego.

Com a manutenção de 8 unidades autónomas, a que correspondem 13 pontos de venda, os quiosques registaram um crescimento de cerca de 12% no volume de negócios, que atingiu o valor de 2,5 milhões de euros.

Sendo a venda de café em quiosque um negócio transversal, que cruza uma parte significativa das marcas do Grupo Ibersol, continuaremos a proceder à integração da gestão de quiosques de café, hoje geridos pelas marcas, sempre que tal se afigurar como vantajoso para o grupo.

No ano que agora se inicia pretendemos manter a dinâmica de promoções e lançamento de novos produtos que prosseguimos em 2004, alargando-as, sempre que se mostre comercialmente atractivo, aos restantes quiosques integrados nas marcas.

Continuaremos, igualmente, a privilegiar a optimização dos pontos de venda de café, quer os autónomos, quer os integrados nas diferentes marcas do grupo, assim como a aprofundar o investimento na formação profissional, essencialmente ao nível do atendimento e serviço ao cliente. Ainda como prioridade do ano, estará a procura de novas localizações e pontos de venda que nos permitam alargar a nossa presença no mercado.

Our coffee kiosks which we operate under Buondi brand, have reinforced their positioning as coffee specialist in highly frequented locations.

Maintaining the 8 autonomous units corresponding to 13 points of sale, the kiosks have recorded an increase in turnover of about 12%, with its sales summing up to EUR 2,5 million.

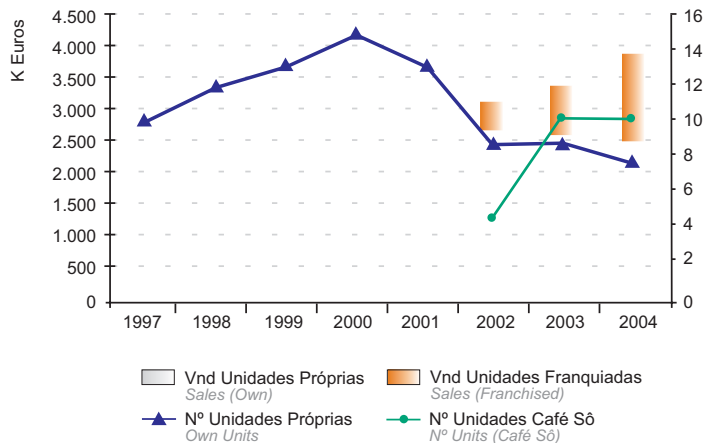
As the transversal business it is, criss-crossing a number of the Group's brands, we will proceed with the kiosks' management integration, currently managed by the brands, whenever we feel it is necessary.

In 2005 we intend to maintain the dynamics regarding promotions and launching of new products, initiated in the year ended, widening whenever feasible, to the remaining coffee kiosks within the brands.

We will continue to privilege the optimization of our coffee points of sales, both the autonomous and those integrated into the different brands of the group, as well as maintain our bet in professional training essentially at the client service and attending level. Over the course of 2005 however our top priority lies in identifying new locations and points of sale that allow us to widen our presence in the market.

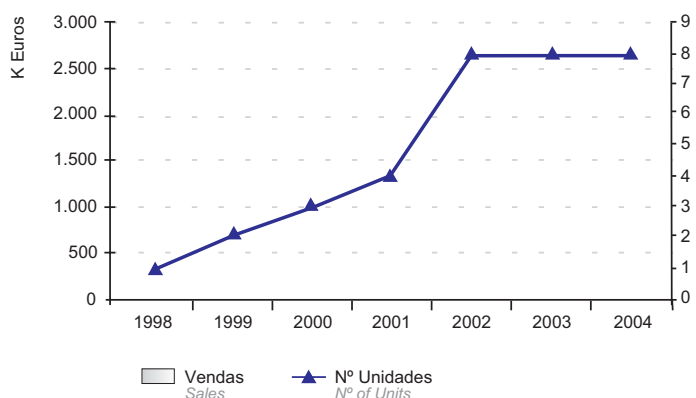
Evolução do Negócio Cafetarias

Coffee Shops Business



Evolução do Negócio Quiosques

Kiosks Business





A Multimarca

Multibrand



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

As **multimarcas** aglutinam unidades de venda de diferentes marcas, próprias ou alheias, com uma coordenação comum, preparadas para satisfazer as necessidades de um leque alargado de consumidores, abrangendo “públicos-alvo” diferentes.

Com gamas de produtos tão variadas como os cafés, os bolos, as sandwiches, snacks, as saladas, a comida regional Portuguesa, as Pizzas, as Baguetes, os Hamburgers, estas unidades regem-se por exigentes padrões de qualidade dos seus produtos e procuram dar uma resposta inovadora em momentos de consumo tão distintos como o *pequeno almoço*, o *almoço*, o *lanche*, o *jantar* ou até a *ceia*.

Existem já 8 unidades **multimarca** que estão principalmente localizadas nas áreas de serviço das Auto-Estradas, no Aeroporto Internacional de Lisboa, na Exponor e no Europarque.

Posteriormente demos um novo passo organizativo e decidimos aplicar os mesmos princípios à gestão das principais operações do grupo que se situam fora do Continente (Ilhas da Madeira e dos Açores) em que privilegiamos a gestão local à supervisão separada das diferentes unidades por estruturas de marcas sediadas no Continente.

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

Multibrand areas agglutinate units from several own or foreign brands, with a common coordination, and therefore are prepared to attract a wide range of consumers belonging to various targets.

With a product range as diverse as Coffee, Salads, Portuguese Traditional food, Pizzas, Baguettes, Hamburgers, these units are guided by demanding food quality patterns of their products and try to provide an innovative answer in different situations like breakfast, lunch, afternoon snack, dinner or even supper.

There are already 8 multibrand units, mainly located in highway's service stations, in Lisbon's International Airport, in Exponor and Europarque.

Later in the year we took a new important step; we decided to apply the same principles we did in the groups' operations in the islands. We have set a single local managing team for each of these units instead of having different supervisors/managers from each brand.



ÁREA DE SERVIÇO MODIVAS (IC 1)

As duas unidades multimarca que inaugurámos no final de 2003 na área de serviço de Modivas, no IC 1, a poucos quilómetros do Porto, mostraram, ao longo de todo o ano, um crescimento sustentado de visitantes e do volume de negócios, o que veio a comprovar a acertada e inovadora configuração do desenho da loja que foi adoptado. Esta disposição e layout permitem aos clientes uma total liberdade de escolha dos produtos a adquirir e uma grande variedade de alternativas de restauração durante 24 horas por dia.

No sentido Porto/Viana do Castelo, a unidade dispõe, no mesmo espaço, de 3 conceitos de restauração (Pans & Company, Café Sô e Balcão de Comida Portuguesa). No sentido contrário, de entrada no Porto, a unidade oferece, a quem a procura, também 3 conceitos (Burger King, Café Sô e Balcão de Comida Portuguesa).

Embora só tendo completado um ano, a actividade desta multimarca mostrou um crescimento muito interessante ao longo do período, pelo que estamos convencidos de que, com o decorrer do tempo, os consumidores não deixarão de considerar que estas unidades apresentam a melhor proposta de valor, variedade e qualidade disponível naquele troço do IC 1.

ÁREA DE SERVIÇO A5

Com uma configuração inovadora e dispondo dentro do seu espaço de oferta das marcas Café Sô, Pizza Hut, Pans&Co. e um balcão de Comida Portuguesa, esta multimarca está presente em ambos os sentidos da A5.

A sua juventude, pouco mais de um ano, não permite ainda retirar conclusões muito definitivas sobre o potencial de crescimento desta unidade multimarca. Contudo, estamos convictos de que o seu crescimento só será possível quando uma parte do público que utiliza diariamente aquele troço de auto-estrada considerar que aquela oferta representa um valor acrescido em relação ao que existe nas imediações.

SERVICE STATION MODIVAS (IC1)

The two multibrand units we opened at the end of 2003 in service station Modivas, on IC1, a few kms from Porto, have recorded, throughout the year a sustained growth in the number of costumers and turnover which proved that the configuration and design of the unit was well planned. This disposition and layout allow the costumers total freedom in choosing the products to acquire and a great variety of restaurant alternatives 24 hours a day.

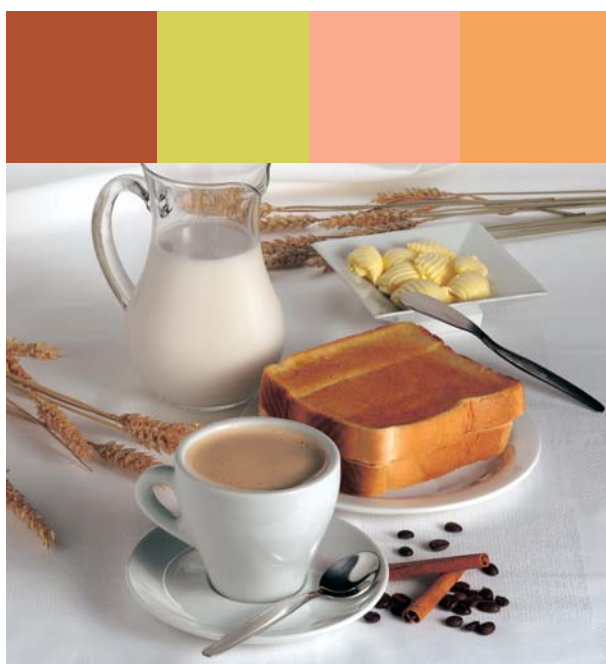
In the Porto/Viana do Castelo lane, the unit has in the same space 3 different concepts: Pans & Company, Café Sô and Portuguese Food Counter. On the opposing lane it also has 3 choices: Burger King, Café Sô and Portuguese Food Counter.

Although having only one year activity in this multibrand unit has proven to be interesting with a good growth over the course of the year. Therefore we're convinced that in time consumers will believe this to be the best offer on this motorway.

SERVICE STATION A5

With and innovative configuration and having within its space the brands Café Sô, Pizza Hut, Pans&Co and a Portuguese Food Counter this multibrand is on both lanes of the motorway.

With an existence of a little over a year we can't draw definite conclusions about its growth possibilities. However we believe that its growth will only be made possible when the users of this motorway begin seeing this space as the best offer.





Tal valor acrescido irá depender fortemente da qualidade do produto, do atendimento, da qualidade da gestão operacional e da sensibilização para a segurança alimentar. Para que tal seja possível, iremos reforçar e alargar as acções de formação dos recursos humanos tornando-os capazes de assegurar o nível de expectativa dos nossos clientes.

As multímarcas situadas na Exponor e Aeroporto de Lisboa evoluíram de forma diferente. No caso da Exponor a diminuição do número de eventos acarretou uma diminuição do volume de negócios enquanto no Aeroporto, apesar de não termos operado uma das unidades durante mais de 6 meses – só reabriu em Março de 2005 – as vendas das demais mais do que compensaram este encerramento.

Ao longo de 2004, o Meeting Point foi transferido de localização e é hoje uma unidade com uma oferta mais alargada e melhor localizada e o Astrolábio sofreu também uma profunda remodelação que alterou profundamente o lay-out e oferta.

Já no que concerne às Ilhas, importa registar que as unidades da Madeira sedimentaram a respectiva posição competitiva e as dos Açores confirmaram as excelentes expectativas que se haviam gerado com a respectiva abertura em finais de 2003, registando níveis de venda muito satisfatórios.

Such added value will depend strongly on product quality, good service, operational management quality and Food Safety sensitiveness. In order to do so we will reinforce and widen our Human Resources training actions making them capable of ensuring the clients expectation levels.

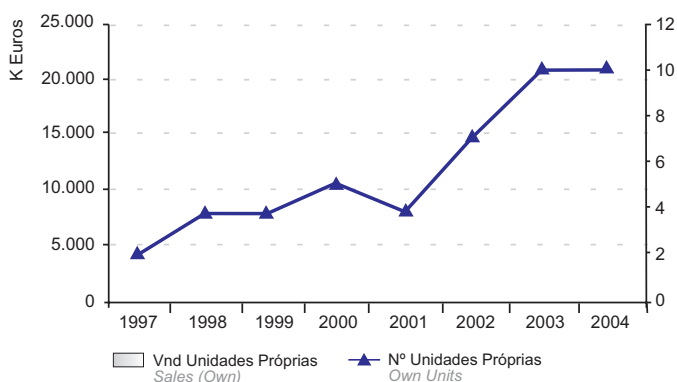
The multibrands located in Exponor and Lisbon airport evolved in a different way. In Exponor the decreasing number of events brought a consequent reduction in turnover while in the Airport, although we did not operate one of the units for 6 months (it only opened in March 2005) the remaining units sales made their closing worthwhile.

Throughout 2004, the meeting point was transferred and today it is a unit with a wider offer and a better location and the Astrolábio also underwent deep refurbishing, improving its layout and offer.

As for the islands are concerned, we should outline that the units in Madeira have consolidated their competitive position and the ones in Azores have confirmed the outstanding expectations we had set out for them when we opened them in 2003, registering highly satisfactorily sales levels.

Evolução do Negócio Multímarcas

MultiBrand Business





Demonstrações Financeiras

Financial Statements

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A análise efectuada em seguida deverá ser lida em conjunto com as Demonstrações Financeiras Consolidadas e respectivos anexos.

RESULTADOS OPERACIONAIS

No exercício de 2004, os proveitos operacionais consolidados ascenderam a 142,2 milhões de euros o que representa um crescimento de 8,5% relativamente a 2003. A margem EBITDA, para o mesmo período, ascendeu a 22,7 milhões de euros, mais 15,5% que no ano transacto e os resultados operacionais atingiram 13,8 milhões de euros, equivalentes a um crescimento de 24,9% em relação ao ano anterior.

Vendas e Outros Proveitos Operacionais

O volume de negócios consolidado totalizou no final do ano 139,4 milhões de euros, que representa um acréscimo de 8,5% relativamente ao ano de 2003.

Em Portugal, apesar da retracção do consumo verificada em 2004, os investimentos realizados, principalmente os que ocorreram durante o ano de 2003, permitiram um crescimento de 8,4%. Em Espanha, a consolidação do negócio Pizza Móvil e a abertura de 2 unidades Pasta Caffé traduziu-se num crescimento idêntico ao de Portugal (8,5%).

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

	milhões € EUR (millions)	var 04/03
Pizza Hut	56,0	5,1%
Pans/Bocata	17,4	15,2%
Pizza Móvil (lojas próprias)	13,0	2,4%
Pasta Caffé	9,5	9,2%
KFC	8,4	10,5%
Ô Kilo	7,5	11,9%
Burger King	6,7	36,7%
Café Sô	4,2	23,5%
Quiosques Café	2,5	11,8%
Selfs	2,2	12,0%
Pap'Aki	0,8	7,1%
Cantina Mariachi (loja própria)	0,3	-5,7%
Arroz Maria (*)	0,3	
TGI Fridays (*)	0,1	
Outros em Multimarca	4,4	7,3%
Total Vendas Restauração	133,3	9,2%
Total Sales		

(*) A unidade TGI foi encerrada no final do 1º semestre tendo aberto no mesmo local um restaurante Arroz Maria.

FINANCIAL STATEMENTS

The following analysis should be read altogether with the Consolidated Financial Statements and their respective attachments.

OPERATIONAL RESULTS

In 2004, consolidated operational revenues summed up to EUR 142.2 million, representing an 8.5% growth regarding the previous year. The EBITDA, in the year ended, rose up to EUR 22.7 million, a 15.5% increase regarding 2003 and operational results summed up to EUR 13.8 million, which is the equivalent of a 24.9% increase.

Sales and Other Operational Revenues

Consolidated Business Turnover summed up to EUR 139.4 million which represents an 8.5% increase regarding 2003.

In Portugal, in spite of consumption retraction felt throughout 2004, investments, namely the ones that took place in 2003, made it possible to record an 8.4% growth. In Spain growth levels were pretty much the same; with the consolidation of the Pizza Móvil and the opening of two new Pasta Caffé units, we achieved an 8.5% growth.

The contribution of each brand for business turnover was as follows:

(*) The TGI Friday's unit was shut down at the end of the first semester, with an Arroz Maria unit being opened in the same location to replace it.



Em Portugal, no final do ano, operavam 233 unidades e o volume de vendas (de restauração e de mercadorias em lojas de conveniência) atingiu o montante de 119,7 milhões de euros. Em Espanha, o volume de vendas em lojas próprias ascendeu a 14,4 milhões de euros, sendo que no final do exercício operavam em 41 unidades.

As vendas de mercadorias registaram uma redução de cerca de 10% face ao ano anterior em virtude da substituição de uma unidade franqueada Pasta Caffé por uma loja própria e ao encerramento de uma franquia da Cantina Mariachi.

As prestações de serviços, que estão associadas aos royalties das unidades franqueadas (Pizza Móvil e Cantina Mariachi), evoluíram positivamente registando um crescimento de 20%, face ao ano anterior.

Por efeitos das campanhas de marketing comparticipadas pelos fornecedores durante o Euro2004 e do aumento do volume de negócios, os outros proveitos operacionais apresentam um crescimento de 19% ascendendo a 2,8 milhões de euros.

Custos operacionais consolidados

Os custos operacionais consolidados atingiram o montante de 128,4 milhões de euros, o que representa um aumento de 7% face ao ano anterior, inferior ao crescimento de 8,5% verificado nos proveitos.

Margem bruta

Na sequência das melhorias introduzidas nos sistemas de controlo dos consumos e dos planos de formação concretizados na área do planeamento de produção e do controlo do desperdício, o CEVC (custo das mercadorias e matérias primas vendidas e consumidas) que em 2003 representava 24,8% das vendas foi reduzido, em 2004, para 23,7%.

Adicionando o efeito do aumento das Prestações de Serviços à rede de franquias (Pizza Móvil e Cantina Mariachi) ao efeito da racionalização de consumos nas lojas próprias, acima mencionado, resulta que a margem bruta sobre o volume de negócios foi neste exercício de 76,5%, que compara com 75,4% registada no ano passado.

Remunerações e encargos com pessoal

Os custos com pessoal ascenderam a 41,3 milhões de euros, face a 37,0 milhões de euros verificados em 2003. Assim, esta rubrica que no ano transacto representava 28,8% do volume de negócios passou a representar, este ano, 29,6%.

Esta rubrica, que no ano de 2003 tinha baixado em peso do volume de negócios, por aumentos significativos de produtividade decorrentes dos planos de formação desenvolvidos com os responsáveis de restaurante para reforçar as competências de planeamento e adequação horária das brigadas, neste exercício evoluiu em sentido contrário essencialmente por duas razões:

- cumprimento de objectivos qualitativos mais exigentes com uma maior focalização das operações nos temas da Gestão da Qualidade e da Formação que conduziu a um aumento do consumo de horas de trabalho;

- os períodos de encerramento exigidos pelo agressivo programa de remodelações concretizado ao longo do exercício contribuiu para uma perda de produtividade, pois nem sempre é possível a alocação dos recursos inactivos da forma mais eficiente.

At the end of the year, in Portugal, we were operating 233 units and Turnover (restaurant and goods sold in convenience stores) rose up to EUR 119.7 million. In Spain, our own units Turnover rose up to EUR 14.4 million; at the end of the year we were operating 41 units in this country.

Goods' sales recorded a 10% decrease regarding last year, namely because of the replacement of a franchised Pasta Caffé unit by an own unit and also due to the shutdown of a franchised Cantina Mariachi unit.

Services rendered, which are directly linked to royalties from our franchised units (Pizza Móvil and Cantina Mariachi) recorded a positive evolution with a 20% growth regarding 2003.

Operational profits recorded a 19% growth summing up to EUR 2.8 million, namely because of the marketing campaigns launched with the support of our suppliers, and because of the business turnover increase.

Consolidated Operational Costs

Consolidated Operational Costs rose up to EUR 128.4 million, representing a 7% increase regarding 2003; this increase however, is below the 8.5% figure recorded by the revenues.

Gross margin

Following improvements on consumption control systems and training plans carried out in the production planning and waste control areas, CGSMC (Cost of Goods Sold and Materials Consumed) which represented 24.8% of sales was reduced in 2004 to 23.7%.

The increase in Services Rendered to franchise networks (Pizza Móvil and Cantina Mariachi) along with the rationalization of consumptions in own units above mentioned, altogether led to a gross margin over turnover increase to 76.5% opposed to the 75.4% recorded in 2003.

Payroll

Payroll costs increased from EUR 37 million in 2003 to EUR 41.3 million. Therefore this account now represents 29.6% of turnover, against the 28.8% figure from the previous year.

In 2003, this account's weight over turnover had decreased, due to significant productivity gains which were the direct result of the training plans we carried out with our units' staff in order to reinforce planning competencies and brigade schedule adequacy; in 2004 however cost were increased namely because of two factors:

- *The achievement of increasingly demanding qualitative goals with a greater emphasis on Quality Management and Training leading to an increase in the number of labour hours consumed;*

- *Closing periods in the renewing of our units, a consequence of the aggressive refurbishing plan carried out during the year, has contributed to a decrease in productivity, as it is not always possible to relocate inactive resources in the most efficient way.*



Fornecimento e Serviços Externos

Os custos em FSEs ascenderam a 45,0 milhões de euros, face a 42,3 milhões de euros em 2003, equivalente a um aumento de 6,4%.

Após o esforço efectuado em 2003, nomeadamente no que concerne a gastos em manutenção e em consultoria, neste exercício, o peso desta rubrica situou-se em 32,3% do volume de negócios, valor inferior ao verificado no ano passado que foi de 32,9%.

Impostos

O imposto de selo sobre os juros é o custo com maior expressão nesta rubrica que em 2004 ascendeu a 346 mil euros.

Amortizações

As amortizações do exercício aumentaram de 8,6 milhões de euros para 8,9 milhões de euros, um ligeiro aumento face a 2003, passando a representar 6,4%. Contribuiu para a redução do peso das amortizações o maior número de bens que atingem o fim da sua vida útil e o facto de quase todas as aberturas terem ocorrido no segundo semestre do ano com a consequente diluição dos custos fixos, como é o caso das amortizações.

EBITDA

O EBITDA consolidado aumentou 15,5% em consequência do crescimento da actividade e de uma maior eficiência operacional, apesar dos encerramentos temporários para remodelações e dos ajustamentos que tivemos de efectuar em Espanha com o encerramento de três unidades. Assim, o EBITDA no período ascendeu a 22,7 milhões de euros que compara com 19,7 milhões de euros conseguido no ano anterior. Consequentemente, a margem EBITDA subiu de 15,3%, em 2003, para 16,3% em 2004.

RESULTADO FINANCEIRO E RESULTADO EXTRAORDINÁRIO

O **Resultado Financeiro** do exercício foi negativo de 1,1 milhões de euros, inferior ao valor verificado no ano passado que foi negativo em 1,23 milhões de euros. Os juros suportados atingiram 1,2 milhões de euros que corresponde a um custo médio da dívida de 4,0%.

O **Resultado Extraordinário** foi negativo no montante de 738 mil euros resultando, principalmente, de:

- uma contribuição positiva de 1,2 milhões de euros, proveniente da anulação de provisões constituídas, ao longo dos últimos anos, para cobertura de riscos diversos e que à data já não se justificam;

- uma contribuição negativa pela constituição de uma provisão de 1,87 milhões de euros destinada à cobertura da perda que estimamos ter ocorrido nos activos associados à participação financeira adquirida em 2003 (relevada na rubrica de adiantamento para investimentos financeiros) e cuja negociação só deverá ser concluída em 2005.

Operating Expenses

Operating Expenses rose up to EUR 45 million, opposed to the EUR 42.3 million spent in 2003, which represents a 6.4% increase.

Following the effort we had put in, concerning maintenance and consulting spending, in 2004, the accounts weight over turnover was about 32.3%, a figure below the 32.9% recorded in 2003.

Taxes

Stamp duty resulting from medium and long term loans rose up to EUR 346.000 in 2004.

Depreciations

Depreciations weight over turnover are now about 6.4%, summing up to EUR 8.9 million regarding 2003's 8.6 million. Contributing to the decrease in weight over turnover is the high number of property goods reaching the end of their useful lives and the fact that most openings occurred in the second semester of the year, therefore diluting fixed costs' weight.

EBITDA

Consolidated EBITDA rose 15.5% as a direct consequence of the increase in activity and a greater operational efficiency, even though the temporary closing of some of our units (due to their refurbishing) and the adjustments made in Spain with the shutdown of 3 units.

Thus, EBITDA summed up to EUR 22.7 million opposing the 19.7 million recorded last year. Consequently EBITDA margin rose from 15.3% to 16.3% in 2004.

Financial and Extraordinary Income

Financial Income for the year ended was about EUR 1.1 million which is below the 1.23 million recorded last year. Costs with interests summed up to 1.2 million which corresponds to an average debt cost of 4.0%.

Extraordinary Income was negative in about EUR 738.000 resulting mainly of the following situations:

- positive contribute from the elimination of provisions made throughout the years to cover several risks, that are currently not posing any uncertainty for the company;

- a negative contribute of a EUR 1.87 million provision related to the covering of the loss we estimate we had with the Assets associated with the Financial Participation acquired in 2003 (duly recorded in Financial Investments Ahead Payments) which negotiation should only be concluded by 2005.



RESULTADO LÍQUIDO CONSOLIDADO

O **Resultado Corrente** cresceu cerca de 30% e representou cerca de 12,7 milhões de euros, o que corresponde a 9,1% do volume de negócios.

O **resultado consolidado antes de impostos** atingiu o montante de 12 milhões de euros, o que representa um aumento de 2,4 milhões de euros, ou seja, um crescimento de 24,8%.

Imposto sobre o rendimento

O imposto efectivo em 2004 é de 1,7 milhões de euros, quando em 2003 foi de 1,3 milhões de euros, registando um crescimento ligeiramente superior aos dos resultados, pelo facto da base ser influenciada pelo resultado extraordinário negativo que na componente provisões não releva para efeitos fiscais.

Por efeito dos impostos diferidos, o montante de imposto total que releva para apuramento do Resultado Líquido ascende a um montante positivo de 4 milhões de euros, representando uma taxa de 33%.

Interesses minoritários

Os interesses minoritários respeitam essencialmente à parcela de minoritários nas filiais Vidisco (Pizza Móvil) e Ibersande (Pans & C^a).

No exercício de 2004 o resultado atribuível a minoritários ascende a 506 mil euros, montante inferior ao do exercício passado, que foi de 564 mil euros, devido ao aumento de interesse do Grupo na Vidisco.

Daqui resulta que o **resultado líquido consolidado do exercício antes de interesses minoritários** ascendeu a 8,0 milhões de euros, que compara com o registado em 2003 no montante de 6,6 milhões de euros.

O **resultado líquido consolidado do Grupo** ascendeu a 7,5 milhões de euros, 23,6 % superior ao de 2003, que foi de 6,1 milhões de euros.

SITUAÇÃO FINANCEIRA

Balanço

O **Activo** consolidado atingiu um montante de 116 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2004, o que representa um aumento de cerca de 1,5 milhões de euros em relação ao final de 2003. Este aumento resultou essencialmente das seguintes contribuições: (i) aumento em imobilizações corpóreas e incorpóreas que reflecte o investimento nos planos de expansão e remodelação (cerca de 10,5 milhões de euros); (ii) aumento da participação no capital da Vidisco (cerca de 2,5 milhões de euros); (iii) redução do valor em outros investimentos financeiros (1,9 milhões de euros); (iv) redução do imobilizado técnico referente ao encerramento de unidades e às amortizações do exercício (cerca de 9,5 milhões de euros).

O **Passivo** consolidado atingiu um montante de 69 milhões de euros em 31 de Dezembro de 2004, o que representa uma redução de 2,5 milhões de euros em relação ao final de 2003. Durante o exercício, cumprindo os respectivos planos de reembolso, o grupo reduziu a dívida bancária de médio e longo prazo em cerca de 5 milhões de euros, tendo aumentado a utilização de linhas de curto prazo em cerca de 3 milhões de euros.

NET CONSOLIDATED INCOME

Current Income grew about 30%, totalling 12.7 Million Euro, which represents around 9.1% of turnover.

Consolidated Income before Taxes reached 12 Million Euro, an increase of 2.4 Million Euro or 24.8%.

Income Tax

Effective tax grew at a comparatively higher pace than net income, from 1.3 Million Euro in 2003 to 1.7 Million Euro in 2004, due to the effect of negative extraordinary income on the tax base and the non-deductibility of provisions for tax purposes.

The impact of deferred taxation meant that, for the purpose of computing Net Income, total taxes rose to 4 Million Euro, an effective tax rate of 33%.

Minority interests

Minority interests essentially derive from minority equity positions in subsidiaries Vidisco (Pizza Móvil) and Ibersande (Pans & C^a).

For 2004, net minority income fell from 564,000 Euro in 2003 to 506,000 Euro, due to the Group's increased stake in Vidisco.

In turn, Net Consolidated Income before Minority Interests reached 8.0 Million Euro, that compares with 6.6 millions Euro in 2003.

The Group's Net Consolidated Income rose to 7.5 Million Euro, an 23.6% increase over last year's figure of 6.1 Million.

FINANCIAL SITUATION

Balance Sheet

Consolidated Assets reached 116 Million Euro on 31st December 2004, an increase of 1.5 Million Euro vis-à-vis 2003. This is attributable to: (i) growth of fixed and intangible assets, reflecting the investment on the refurbishment of units and plans for expansion (about 10.5 Million Eur); (ii) increased equity position in Vidisco (2.5 Million Eur); (iii) reduction of other financial investments (1.9 Million Eur); (iv) reduction in fixed assets components related to unit closure and yearly amortizations (about 9.5 Million Eur).

Consolidated Liabilities totaled 69 Million Euro on 31st December 2004, a reduction of 2.5 Million Euro from 2003. During the period, fulfilling its repayment plans, the Group reduced medium and long term bank debt by 5 Million Euro, whilst increasing its reliance on short term debt by 3 Million Euro.



Em 31 de Dezembro de 2004, o **Capital Próprio** ascendia a 44,7 milhões de euros, um aumento de 3,7 milhões de euros em relação ao final de 2003, tendo-se distribuído cerca de 1,1 milhões de euros no exercício e adquirido acções próprias no montante de 2,6 milhões de euros .

No final do ano de 2004, o capital próprio mais os interesses minoritários ascendiam a 46,5 milhões de euros.

Investimentos Financeiros e CAPEX

O investimento em activos financeiros, no ano de 2004, situou-se em 2,5 milhões de euros e está relacionado com o reforço da participação do Grupo no capital da Vidisco em cerca de 24,5%.

Como já tinha sido anunciado pelo Grupo, o CAPEX em 2004 foi inferior ao dos anos anteriores tendo atingido o montante de 10,5 milhões de euros e corresponde aos investimentos de:

- expansão, tendo-se concretizado a abertura de 9 unidades em Portugal e 4 em Espanha, bem como
- modernização e remodelação de 15 pontos de venda.

O cash flow gerado no exercício atingiu o montante de 19,0 milhões de euros, valor que assegurou a cobertura financeira do CAPEX.

Dívida líquida consolidada

No final do exercício, o endividamento líquido remunerado ascendia a 24,6 milhões de euros que comparativamente com a dívida no final de 2003 (27,4 milhões de euros) corresponde a uma amortização de 2,8 milhões de euros.

Durante o exercício, o grupo celebrou contratos de locação financeira no montante de 2 milhões de euros.

O gearing (dívida líquida/dívida líquida+capital próprio+minoritários) baixou para 34,6% face a 39,3% no final de 2003.

O indicador “ Dívida líquida sobre o EBITDA” no final de 2004 era de 1,1 vezes (1,4 vezes em 2003) e o rácio de cobertura dos juros pelo EBITDA era de 19,0 vezes (compara com 14,0 em 2003).

A estrutura financeira do Grupo, reforçada em 2004, mantém a solidez que tem vindo a apresentar, apesar dos elevados investimentos concretizados ao longo dos últimos anos.

By 31st December 2004, Owner's Equity reached 44.7 Million Euro, an increase of 3.7 Million Euro over 2003. Distribution of profits represented 1.1 Million Euro and acquisition of own shares amounted to 2.6 Million Eur.

By the end of 2004, Owner's equity and minority interests had risen to 46.5 Million Euro.

Financial Investments and Capital Expenditure (Capex)

In 2004, investment in financial assets represented 2.5 Million Euro and related to the Group's increased equity stake in Vidisco's equity capital, by around 24.5%.

As previously announced by the Group, 2004 Capex fell below previous years' values, reaching 10.5 Million Euro, which corresponded to investments in:

- expansion, having undertaken the opening of 9 units in Portugal and another 4 in Spain, as well as*
- refurbishment and remodelling of 15 sales points.*

Generated cash flow reached 19 Million Eur, thus ensuring the financial backup for Capital Expenditure.

Consolidated net debt

At the end of the term, interest-bearing net debt stood at 24.6 Million Eur, which compares with 27.4 Million in 2004, an amortization of 2.8 Million Eur.

During the exercise, the Group agreed to financial lease contracts worth 2 Million Eur.

Gearing (net debt/(net debt+own equity+minority interests)) fell from 39.3% in 2003 to 34.6% in 2004.

The ratio of Net Debt to EBITDA stood at 1.1 for 2004 (versus 1.4 in 2003) and the interest coverage ratio by EBITDA stood at 19.0 times (compared with 14.0 in 2003).

The Group's financial structure, which was reinforced in 2004, has kept a sustained robustness, despite the high rate of investment in recent years.



Transição para os IAS/IFRS

Transition towards IAS/IFRS

No âmbito do disposto no Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho nº1606/2002 o Grupo efectuou o diagnóstico das alterações de políticas contabilísticas necessárias para a adopção dos IFRS.

Ao longo do processo, o Conselho de Administração da Ibersol SGPS participou e supervisionou de perto os trabalhos desenvolvidos que foram acompanhados pela PriceWaterhouseCoopers

Após diagnóstico e análise, os principais impactos da conversão das demonstrações financeiras consolidadas para as Normas Internacionais de Relato Financeiro – “IFRS”, anteriormente denominadas Normas Internacionais de Contabilidade, respeitam a:

- Imparidade dos activos tangíveis e intangíveis
- Imparidade do goodwill (diferenças de consolidação) e de participações financeiras
- Custos de pré-abertura de lojas imobilizados
- Provisões para outros riscos e encargos.

Quantificados os principais impactos da conversão, o capital próprio no balanço de abertura relativo a 1 de Janeiro de 2004 será reduzido em 4,5 milhões de euros e o resultado líquido antes de interesses minoritários no exercício será aumentado em 0,85 milhões de euros.

Within the scope of the Regulation of the European Parliament and the Council Nr. 1606/2002, the Group undertook the diagnostic of the necessary changes in accounting policies towards the adoption of IFRS.

Throughout the process, Ibersol SGPS's Board of Administration participated and closely monitored the work undertaken by PriceWaterhouseCoopers.

After full diagnostic and analysis, the main impacts stemming from the conversion of the consolidated financial statements to International Financial Reporting Standards, formerly known as International Accounting Norms, pertain to:

- *Imparity of tangible and intangible assets;*
- *Imparity of goodwill (consolidation differences) and equity positions;*
- *Immobilization of store pre-opening costs;*
- *Provisions for other risks and charges.*

Having quantified the main impacts of the conversion, Own Equity in the opening balance sheet for January 1st 2004 will be reduced by 4.5 Million Euro, whilst Net Income before Minority Interests will increase by 0.85 Million Euro.

	milhares € EUR (thousand)
1. Efeitos no capital próprio <i>Effects in shareholders equity</i>	
Capital próprio (POC) em 1 de Janeiro de 2004 <i>Shareholders inputs (OAP) at 1st. January 2004</i>	41.011
Imparidade de Goodwill <i>Goodwill imparity</i>	-1.271
Imparidade de Activos Tangíveis/Intangíveis <i>Tangible/Intangible assets imparity</i>	-3.694
Anulação de Intangíveis (TPEs) <i>Intangible assets elimination (TPEs)</i>	-1.271
Redução Impostos Diferidos passivos resultante da correcção Activos <i>Deferred taxes (in liabilities) reduction due to assets correction</i>	1.365
Anulação de Provisões <i>Provisions elimination</i>	399
Soma dos ajustamentos <i>Total adjustments</i>	-4.472
Capital próprio (IFRS) em 1 de Janeiro de 2004 <i>Shareholders equity (IFRS) at 1st. January 2004</i>	36.540

Os interesses minoritários que, em 1 de Janeiro de 2004, ascendiam a 1,4 milhões de euros, passarão a ser relevados no capital próprio (em rubrica própria). Desta forma, o total de capital próprio acima referido será incrementado deste montante.

	milhares € EUR (thousand)
2. Efeitos no Resultado Líquido do exercício <i>Effects in net profit for the year</i>	
Resultado Líquido (POC) em 31 de Dezembro de 2004 <i>Net profit ((OAP) at 31st December 2004</i>	8.013
Anulação da depreciação dos TPEs <i>TPEs depreciation elimination</i>	451
Reconhecimento dos TPEs de 2004 como custo <i>Recognition of 2004 TPEs as cost</i>	-40
Anulação das amortizações do Goodwill <i>Goodwill amortization elimination</i>	1.022
Anulação das amortizações dos activos tangíveis/int. <i>Tangible/Intangible assets amortization elimination</i>	299
Imparidade de Goodwill <i>Goodwill imparity</i>	-345
Imparidade de activos tangíveis/intangíveis <i>Tangible/Intangible assets imparity</i>	82
Aumento dos impostos diferidos por variação das amortizações <i>Deferred taxes increase by amortization variation</i>	-218
Anulação de provisões <i>Provision elimination</i>	-399
Soma dos ajustamentos <i>Total adjustments</i>	852
Resultado Líquido (IFRS) em 31 de Dezembro de 2004 <i>Net profit (IFRS) at 31st. December 2004</i>	8.865

Minority interests, which on January 1st 2004 stood at 1.4 Million Euro, will henceforth be stated as a component of Own Equity. Consequently, Own Equity will increase by the same amount.



Notas finais

1. Distribuição de dividendos

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

2. Situação perante a Segurança Social e a Fazenda Pública

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

Final notes

1. Dividend distribution

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

2. Social Security and Taxes

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



Governo da Sociedade

Corporate Governance

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

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

0. Declaração de cumprimento

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

1. Divulgação de informação

1.1. Repartição de Competências no Processo de Decisão

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

O Conselho de Administração funciona colegialmente, sendo composto por um Presidente e dois vogais. O Conselho de Administração assume como principais competências a gestão do portfolio de negócios e os planeamento estratégico e financeiro.

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

O organograma funcional da sociedade é actualmente o seguinte:

The present Annex contains a brief description of Ibersol, SGPS's practices on Corporate Governance and was written in compliance with Regulation 7/2001 of December 20th 2001 of the Securities Market Commission (CMVM), with the changes introduced by Regulation 11/2003, of November 19th 2003.

As an Annex to the Consolidated Management Report, it should be read as a complement and in tandem with that document, for which it contains remissions whenever it is deemed more adequate to describe it more comprehensively in the main body of the report.

0. Statement of Compliance

The adoption of CMVM's recommendations on corporate governance is explicit in this report in each of the chapters in which it is organized.

1. Information disclosure

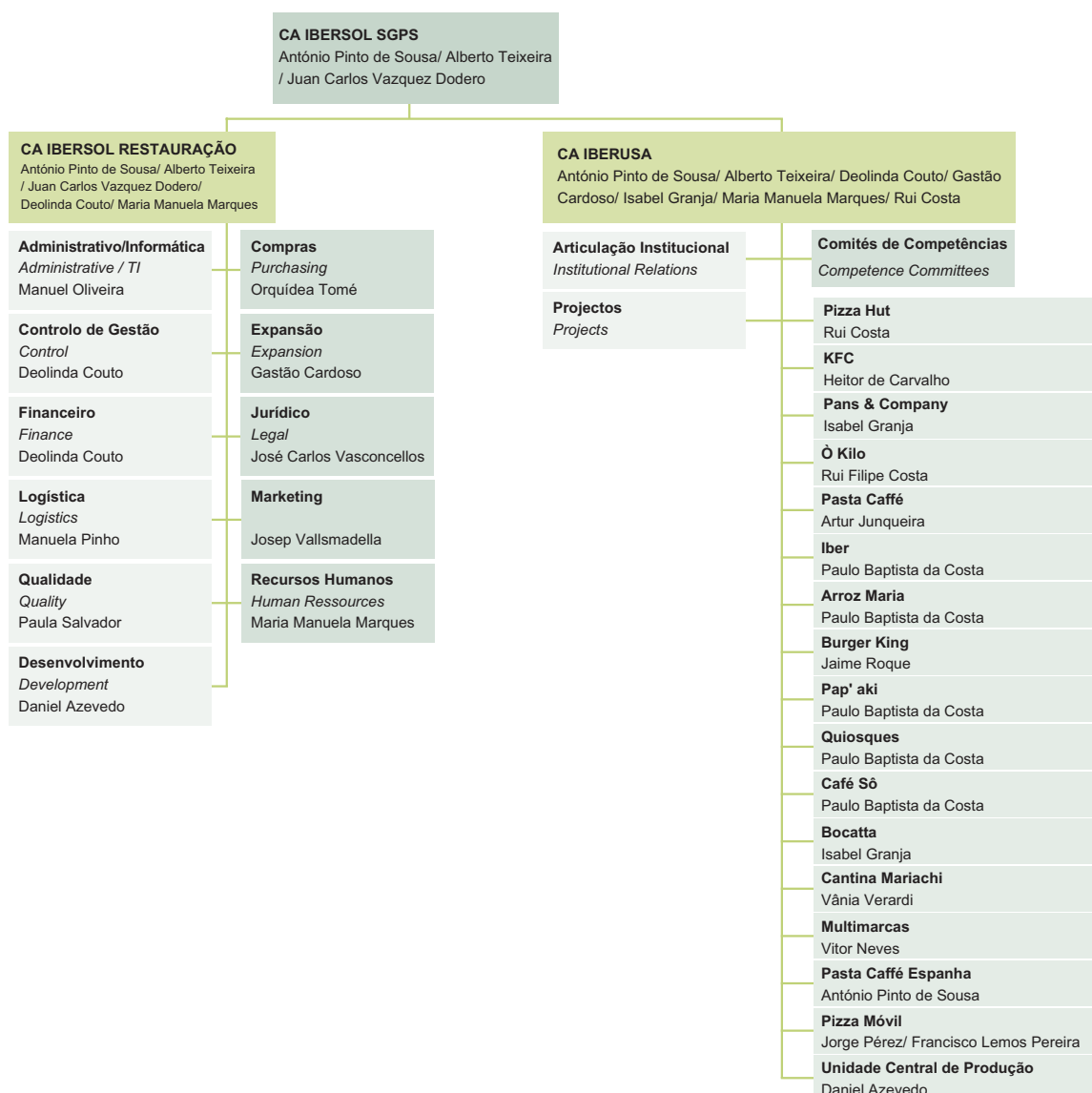
1.1. Competence division in the decision process

Management decisions are taken in meetings of the Board of the Executive Committee.

The Board of Directors operates in a collegial manner and is comprised of a President and two other members. The Board of Directors main competences regard business portfolio management and strategic and financial planning.

The Board of Directors has delegated in an Executive Board composed by executive managers, Messrs António Carlos Vaz Pinto de Sousa and António Alberto Guerra Leal Teixeira, the day-to-day management of the society's functional areas and businesses.

The society's organizational structure can be depicted as follows:



A Comissão Executiva coordena operacionalmente as direcções funcionais e os diferentes negócios acima mencionados, reunindo com os respectivos directores numa base periódica. As decisões tomadas pelos Directores Funcionais e Comités de Marca emanam da delegação de competências por parte da Comissão Executiva e são coordenadas nas reuniões referidas.

1.2. Comissões Internas

Não foram designadas quaisquer Comissões Internas. A composição e atribuições da Comissão de Vencimentos estão descritas no ponto 1.9. abaixo.

1.3. Evolução da Cotação das Acções

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

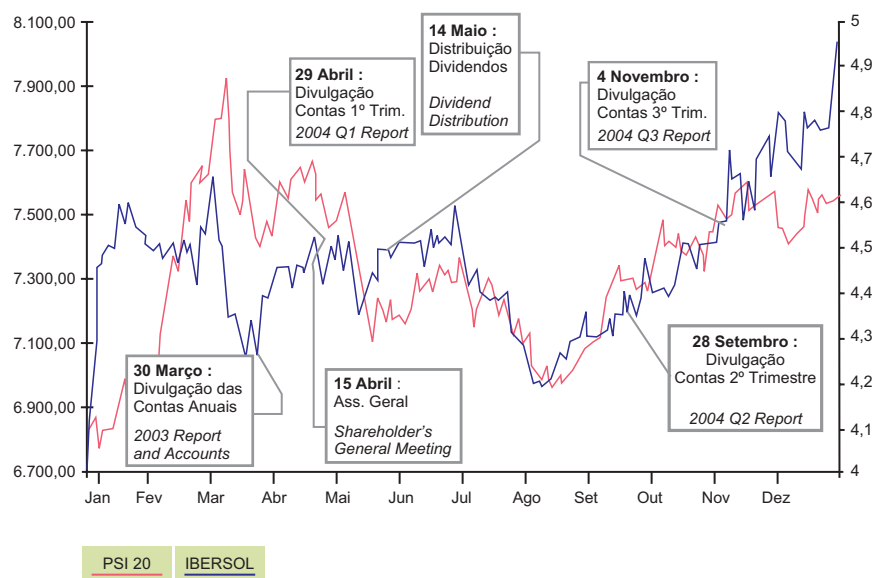
The Executive Board ensures operational coordination of the functional areas and the different businesses, meeting with the respective directors on a periodic basis. Decisions taken by the functional Directors and the Brand Committees stem from the delegation of the competences on behalf of the Executive Board and are aligned in the those meetings.

1.2. Internal Committees

No Internal Committees have been designated. The composition and attributions of the Remuneration Committee are described in section 1.9..

1.3. Share price Performance

The stock price evolution (with indications pointing to major highlights occurred during the year indicated) is displayed in the following graph:



Estatísticas Acções IBERSOL SGPS, S.A. - ANO 2004:
Ibersol SGPS' Shares Statistics - 2004

Valores em EUR

Total Acções <i>Total number shares</i>	20.000.000	Cotação Mínima (5 Jan.04) <i>Minimum share price</i>	3,91
Restantes Acções <i>Shares in circulation</i>	18.625.286	Cotação Máxima (30 Dez.04) <i>Maximum share price</i>	4,94
Acções Próprias <i>Treasury Stocks</i>	1.374.714 (6,87 %)	Cotação Média <i>Average share price</i>	4,46
Capitalização Bolsista (31 Dez.04) <i>Capitalization</i>	97.800.000	Valor de Abertura (2 Jan.04) <i>Opening value</i>	3,96
Quantidade Média Transaccionada <i>Average quantities sold</i>	15.160	Valor de Fecho (31 Dez.04) <i>Closing value</i>	4,89
		Valorização Acções <i>Share valuation</i>	23,48%
		Variação PSI-20 <i>PSI - 20 Variation</i>	10,82%

No sentido de garantir uma adequada liquidez ao mercado, adquirimos ao longo do exercício 572.277 acções representativas do capital social da Ibersol SGPS tendo despendido 2.643.190 euros, a que corresponde um preço médio de 4,62 por acção.

Em consequência, a sociedade detinha no termo do exercício, 1.374.714 acções representativas do seu próprio capital – cerca de 7% – adquiridas pelo montante de 5.254.329 euros, o que corresponde um preço médio de cerca de 3,82 euros por acção.

As cotações, ao longo do ano comportaram-se melhor do que o índice PSI 20.

1.4 Distribuição de Dividendos

Nos últimos anos foram distribuídos os seguintes dividendos:

With the aim of providing adequate market liquidity, throughout the year we undertook the acquisition of 572.777 shares representative of Ibersol SGPS's capital, an investment of 2643190 Euro, which translates into an average price per share of 4.62 Euro.

As a consequence, at the end of the period the society held 1374714 own shares – about 7% of total shares - which were acquired for a total of 5254329 Euro, or an average of 3.82 Euro per share.

Ibersol's shares outperformed the PSI 20 index in 2004.

1.4 Dividend Distribution

Over the last few years, the following dividend distribution took place:



	1997	1998	1999	2000 ⁽¹⁾	2001	2002	2003
Dividendo por acção <i>Dividend per share</i> (euros)	0,299	0,299	0,549	0,055	0,055	0,055	0,055
Dividendos Distribuídos (milhares de euros) <i>Distributed dividends</i> (‘000 Euros)	598,56	598,56	1093,20	1091,53	1091,53	1055,93	1055,53
Dividend Yield (%)	0,4%	0,4%	0,8%	1,1%	1,5%	1,6%	1,2%
Pay out ratio ⁽²⁾	18,6%	15,7%	23,8%	20,4%	19,8%	13,0%	13,0%
1. Em Dezembro de 2000 foi efectuado split e aumento de capital de 2.000.000 acções de 1000\$00 para 20.000.000 de acções de 1 euro cada. <i>(1) In December 2000, a stock split and capital increase took place, from 2.000.000 shares of 1000 Esc. To 20.000.000 shares of 1 Euro.</i>							
2. Calculado por referência ao resultado líquido consolidado após interesses minoritários. <i>(2) By reference to net consolidated income after minority interests.</i>							

1.5 Planos de Atribuição de Acções e Planos de Atribuição de Opções de Aquisição de Acções

Não existem planos de atribuição de acções ou de atribuição de opções de aquisições de acções.

1.6 Divulgações com Partes Relacionadas

No decurso de 2004 não foram concedidas nem solicitadas autorizações a negócios entre a Empresa e os seus Administradores, nos termos do artigo 397º do Código das Sociedades Comerciais

As transacções com o Fiscal Único decorrem essencialmente do exercício da sua função, sendo os honorários pagos descritos no parágrafo 1.10. abaixo. As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo são realizadas em condições normais de mercado e fazem parte da actividade normal da sociedade pelo que não merecem divulgação específica. Durante o exercício de 2004 a sociedade efectuou aplicações de tesouraria em várias sociedades do Grupo Ibersol, que foram remuneradas a taxas de mercado.

1.7 Relações com Investidores

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

Essa divulgação é efectuada através da publicação, no Sítio da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (www.cmvm.pt), no Boletim da Euronext Lisboa e do Sítio da sociedade na Internet (www.ibersol.pt).

Neste Sítio 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 o Sítio inclui, ainda, um capítulo dedicado aos Investidores, que contém:

1.5 Stock plans and stock option plans

No plans exist for the attribution of stock nor the attribution of call options on stock.

1.6 Related Party Transactions

Throughout 2004, no authorizations were granted nor requested for dealings between the Company and its executives, as described in article 397 of the Commercial Societies' Code.

Transactions with the Single Supervisor mainly stem from the normal conduct of his duties, with fees being paid as described in paragraph 1.10 below.

Transactions with societies in a dominant or group position are undertaken in normal market conditions as part of normal business of the company activity, and as such not the object of specific disclosure.

1.7 Investor Relations

In strict compliance with legal and regulatory clauses, the society's norm of conduct is to inform its shareholders and the equity market in general immediately about relevant facts occurring in its activities, aiming to avoid gaps between their occurrence and disclosure. This commitment has been reinforced throughout time and confirmed by Ibersol's practice.

This disclosure is effected through publication, on the Portuguese Stock Exchange Commission website (www.cmvm.pt), on Euronext Lisbon's Bulletin and the company's website (www.ibersol.pt).

On this website, one can find communications, institutional presentation, reports and accounts and disclosure of results. Information pertaining to reports, accounts and results is updated on a quarterly basis.

As a means of creating greater interaction with shareholders and investors, the site also includes a chapter focused on Investors, which contains:



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

A IBERSOL SGPS SA, através do Representante para o mercado de capitais, António Carlos Vaz Pinto de Sousa (Telefone: +351 22 6089708; Telefax: +351 22 6089757; E-mail: psousa@ibersol.pt, Morada: Praça do Bom Sucesso, 105/159 – 9º andar, 4150-146 Porto), relaciona-se de forma permanente com analistas e investidores, fornecendo informação actualizada. Adicionalmente, presta esclarecimentos sobre os factos relevantes da vida da sociedade por esta já divulgados no formato imposto por lei, sempre que lhe sejam solicitados.

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

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

1.8 Comissão de Remunerações

Nas sociedades emitentes de valores cotados a Assembleia Geral elege, com a mesma periodicidade dos órgãos sociais, uma Comissão de Vencimentos, que tem como missão fixar as remunerações dos membros dos órgãos de gestão e é composta pelo Doutor Vitor Pratas Sevilhano, pelo Doutor Amândio Mendonça da Fonseca e pelo Don Alfonso Munk Pacin.

1.9 Remuneração Anual do Auditor

Os auditores da sociedade são a PriceWaterhouseCoopers que em 2004 facturou à sociedade e às suas filiais e associadas incluídas no perímetro de consolidação o valor total de 98.135 euros, sendo 86.275 euros (87,9%) relativos a serviços de auditoria, revisão legal de contas e outros relacionados, 11.860 euros (12,1 %) relativos a serviços de consultoria fiscal.

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

2. Exercício de direito de Voto e Representação de Accionistas

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

- The identification of those responsible for investor relations, as well as their contacts;
- Consolidated Annual, Semester and Quarterly Reports and Accounts of the last 2 years;
- Shareholders Annual Meeting.

IBERSOL SGPS, SA, through its equity market representative, António Carlos Vaz Pinto de Sousa (Phone: +351 22 6089708; Telefax: +351 22 6089757; E-mail: psousa@ibersol.pt; Address: Praça do Bom Sucesso, 105/159 – 9º Andar, 4150-146 Porto), permanently interacts with analysts and investors, supplying up to date information. In addition, it sheds light on the relevant facts of the society's life which have been disclosed pursuant to legal obligations, whenever requested.

Annual, semester and quarterly accounts, as well as half-yearly updates of institutional presentations, are sent by e-mail to shareholders, investors, analysts, financial entities and journalists which, when duly accredited, solicit them.

It is the company's view that, in so doing, it ensures a permanent contact with the market, in respect for the principle of equality of shareholders, thus preventing asymmetries in the access to information by shareholders.

1.8 Remuneration Committee

In companies listed on the stock market, the Shareholders' General Meeting elects, with identical periodicity to that of the social bodies, a Remuneration Committee, whose mission is to approve the remuneration of members of Management Bodies and is formed by Dr. Vitor Pratas Sevilhano, by Dr. Amândio Mendonça da Fonseca and by Don Alfonso Munk Pacin.

1.9 Annual Auditor's Fees

The company's auditors are PriceWaterhouseCoopers, who in 2004 charged the company and its affiliates and associated companies included in the consolidation perimeter a total fee of 98 135 Euro, with 86 275 Euro (87.9%) relating to auditing services, legal revision of accounts and related services, and 11 860 Euro (12.1%) relating to tax consulting.

Tax consulting services are undertaken by professionals different from those involved in the auditing process, thus ensuring, in our view, the auditor independence.

2. Shareholder Representation and Voting Rights

The Shareholder's General Meeting is solely attended by shareholders entitled to voting rights, in possession of shares or securities entitling them to the subscription of shares, which, up to 8 days prior to the day of the Shareholder's General Meeting, provide proof of possession, according to the law and company statutes.



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

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

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

Os accionistas que sejam pessoas singulares podem fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral por cônjuge, ascendente ou descendente, administrador ou outro accionista, mediante carta dirigida ao presidente da mesa que indique o nome, domicílio do representante e a data da assembleia.

As pessoas colectivas podem fazer-se representar pela pessoa que para o efeito designarem através de carta cuja autenticidade será apreciada pelo Presidente da Mesa.

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

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

Considera-se que os accionistas que enviem declarações de voto por correspondência desejam abster-se na votação das propostas que não sejam objecto dessas declarações.

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

3. Regras Societárias

3.1 Códigos de Conduta e Regulamentos Internos

Os princípios e valores da Ibersol amplamente difundidos na Organização são os seguintes:

Acreditamos e Valorizamos as nossas Pessoas
Existimos para o cliente
Temos Alegria em partilhar
Fazemos sempre melhor
Temos entusiasmo para empreender

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

Proposals to be submitted by the Board of Directors to the Shareholders' General Meeting shall be placed at the disposal of the shareholders, in the company headquarters, in the legally established timeframe, accompanied by the reports, documents and other preparatory information that, pursuant to legal requirements, should accompany them. Besides, annual report activities are accessible by shareholders' at www.ibersol.pt, as soon as it becomes technically feasible.

The presence and participation in the discussion of scheduled matters by preferential shareholders in the Shareholders' General Meeting is not allowed. However, their interests can be defended by their respective common representatives.

Each group of 1000 shares is assigned a vote, with shareholders being assigned a number of votes corresponding to the integer part of the division by 1000 of the number of shares they hold. Except when otherwise stipulated by law, General Assembly decisions are taken by simple majority.

Individual shareholders can be represented at the Shareholders' General Meeting by their spouse, ascendant or descendant, a Director or by another shareholder, provided that they submit a letter to the Chairman of the Board of the SGM stating their name, household address and the date of the Meeting.

Corporate Entity can be represented by a person they choose to designate, through a letter whose authenticity will be assessed by the Chairman of the Shareholder's General Meeting.

Being a firm whose capital is publicly open, its shareholders may vote by correspondence, in matters pertaining exclusively to the change of the social contract and the election of social bodies.

Only votes by correspondence which are received in the company headquarters, by registered mail addressed to the Chairman of the Shareholder's General Meeting, at least 3 days prior to the date of the meeting, will be considered, subject to proof of shareholder status.

It is assumed that those shareholders who vote by correspondence wish to abstain from voting proposals which are not explicitly mentioned in their statements.

In a Shareholder's General Meeting, a shareholder may place a vote on a certain proposal conditional to the approval or rejection of another proposal, within the same section of the meeting agenda.

3. Corporate rules

3.1 Codes of conduct and Internal Regulations

Ibersol's principles and values, widely spread throughout the company, are the following:

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

The Board of Directors adopts every action deemed adequate to their diffusion throughout the company.



3.2 Limites ao exercício dos direitos de voto ou à transmissibilidade de acções, acordos parassociais e direitos especiais de accionistas

Para além do número de acções a que corresponde um voto e das obrigações de representação, mencionadas no parágrafo 2 acima, não existem limitações ao exercício do direito de voto.

Não existem restrições à transmissibilidade das acções.

O objecto da sociedade é a gestão de participações sociais, como forma indirecta de exercício de actividades económicas e bem assim a prestação de serviços técnicos de administração e gestão.

A sociedade pode adquirir ou alienar participações em sociedades, de direito nacional ou estrangeiro, com objecto igual ou diferente ao supra referido, em sociedades reguladas por leis especiais, em sociedades de responsabilidade ilimitada, bem como associar-se com outras pessoas jurídicas para, nomeadamente, formar novas sociedades, agrupamentos complementares de empresas, agrupamentos europeus de interesse económico, consórcios e associações em participação.

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

Os estatutos da sociedade não incluem normas de restrição de acesso à aquisição das acções da sociedade. Não foram conferidos quaisquer planos de atribuição de acções e, ou, opções de compra de acções a trabalhadores e, ou, membros do órgão de administração.

4. Órgão de Administração

4.1 Caracterização

A sociedade é gerida por um Conselho de Administração, actualmente, composto de três membros eleitos em Assembleia Geral, para mandatos quadriennais. Todos os administradores da sociedade exercem o cargo em nome próprio, tendo sido nominalmente eleitos para o exercício do mesmo em 19 de Abril de 2001. O mandato deste Conselho de Administração é de quatro anos. Os administradores foram eleitos em lista única, não tendo sido apresentada lista alternativa por nenhum dos accionistas.

4.2 Remunerações

Não foi acatada a recomendação da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários de divulgação das remunerações de cada membro do Conselho de Administração por considerarmos que essa divulgação fere o princípio da equidade e da proporcionalidade dos deveres de informação, porquanto esta exigência de publicitação não é extensível a outros cargos em outras actividades. A remuneração dos membros dos órgãos sociais é fixada por uma Comissão de Vencimentos eleita em Assembleia Geral.

Os Administradores não auferem qualquer remuneração da sociedade ou das sociedades do Grupo. A IES prestou serviços de gestão à sociedade no montante de 651.922 euros. Não há remunerações adicionais dependentes dos resultados da sociedade ou da evolução das cotações nem existem prémios de desempenho para qualquer dos administradores.

3.2 Limits to the exercising voting rights or to the transfer of shares, shareholder agreements and shareholder's special rights.

There are no limitations to the exercise of voting rights, aside from those relating to the number of shares to which a vote corresponds and the representation duties mentioned in paragraph 2 above.

There are no restrictions to the transmission of shares.

The company's purpose is to manage equity participations, as an indirect way of exercising control over economic activities, and the undertaking of technical services of administration and management.

The society may acquire or sell equity interests in other companies, which are subject to either national or foreign law, whose object is equal or different from the aforementioned one, and in companies regulated by special law, limited liability companies, as well as to associate with other legal entities, namely to form new companies, complementary groupings of companies, European economic interest groupings, consortia or equity associations.

The company has not adopted any measures which may hinder successful Public Acquisition Offers. To the company's knowledge, no shareholders' agreements exist.

The company's statutes do not include any norms restricting access to the acquisition of company shares. No stock attribution plans, nor stock call options, have been conferred to either workers or members of managing bodies.

4. Management bodies

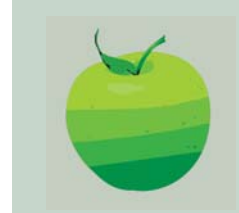
4.1 Description

The company is managed by a Board of Directors, which is currently composed of 3 members, elected in a Shareholder's General Meeting for a 4 year period. Every company Director acts on his own behalf, having been nominally elected on April 19th 2001. The current Board of Directors mandate is 4 years. The Directors have been elected in a unique listing, with no alternative listings being presented by other shareholders.

4.2 Remuneration

The Portuguese Stock Exchange Commission's (CMVM) recommendation with regards to the disclosure of remuneration to Board of Directors has not been followed, since we consider it to run against the principles of equity and proportionality in information duties, due to the fact that its disclosure demands have not been extended to functions exercised in other activities. Remuneration for members of social bodies is determined by a Remuneration Committee, elected on the General Assembly.

The Directors do not receive any compensation from the company nor from other Group companies. IES supplied management services to the company totaling 651.922 Euro. No additional remunerations dependent on company results or stock price behaviour exist, nor are there performance bonuses for any of the directors.



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

4.3 Funções Exercidas em Outras Sociedades

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

António Carlos Vaz Pinto de Sousa:

ASUREBI – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
A.T.P.S. – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
BARMINS – Serviço Gestão Imobiliária, S.A.
IBERKING – Restauração, S.A.
IBERSANDE – Restauração, S.A.
IBERSOL – Hotelaria e Turismo, S.A.
IBERSOL – Restauração, S.A.
IBERSOL – S.G.P.S., S.A.
IBERUSA – Hotelaria e Restauração, S.A.
I.E.S. – Indústria, Engenharia e Serviços, S.G.P.S., S.A.
INDASA – Indústria de Abrasivos, S.A.
INVERPENINSULAR
LUNIMO – Soc. Imobiliária, S.A.
MAESTRO – Serviços de Gestão Hoteleira, S.A.
MBR – Soc. Imobiliária, S.A.
PASTA CAFFE, SLU
POLIATLANTICA, SA
IBERSOL MADEIRA, RESTAURAÇÃO S.A.
RHYNO – Soc. de Participações Financeiras - SGPS, S.A.
SANTO AMARO CAFÉ, S.A.
VIDISCO, SL
PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA GERAL
LUZOSTELA – Indústria e Serviços, S.A.
GERENTE
FERRO & FERRO, Lda.
PIZZALITOS Restaurantes Lda.

António Alberto Guerra Leal Teixeira:

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

None of the company's directors has been elected pursuant to minority rules, as stated on article 392 of the Commercial Companies' Code. Director Juan Carlos Vázquez-Dodero acts as an independent, non-executive director. No Internal Control Commission has been formed.

4.3 Functions in other companies

No incompatibility list, nor a maximum number of cumulative functions to be undertaken by administrators in managing bodies, have been defined, as the company's directors – with the exception of its non executive director – only undertake executive functions in Group member companies.

António Carlos Vaz Pinto de Sousa:

ASUREBI – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
A.T.P.S. – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
BARMINS – Serviço Gestão Imobiliária, S.A.
IBERKING – Restauração, S.A.
IBERSANDE – Restauração, S.A.
IBERSOL – Hotelaria e Turismo, S.A.
IBERSOL – Restauração, S.A.
IBERSOL – S.G.P.S., S.A.
IBERUSA – Hotelaria e Restauração, S.A.
I.E.S. – Indústria, Engenharia e Serviços, S.G.P.S., S.A.
INDASA – Indústria de Abrasivos, S.A.
INVERPENINSULAR
LUNIMO – Soc. Imobiliária, S.A.
MAESTRO – Serviços de Gestão Hoteleira, S.A.
MBR – Soc. Imobiliária, S.A.
PASTA CAFFE, SLU
POLIATLANTICA, SA
IBERSOL MADEIRA, RESTAURAÇÃO S.A.
RHYNO – Soc. de Participações Financeiras - SGPS, S.A.
SANTO AMARO CAFÉ, S.A.
VIDISCO, SL
PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA GERAL
LUZOSTELA – Indústria e Serviços, S.A.
GERENTE
FERRO & FERRO, Lda.
PIZZALITOS Restaurantes Lda.

António Alberto Guerra Leal Teixeira:

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



GERENTE

FERRO & FERRO, Lda.
PIZZALITOS Restaurantes Lda.

Juan Carlos Vázquez-Dodero:

ASUREBI – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
A.T.P.S. – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
IBERSOL – S.G.P.S., S.A.
IBERSOL HOTELARIA E TURISMO, S.A.
IBERSOL – Restauração, S.A.
MAESTRO – Serviços de Gestão Hoteleira, S.A.
NEXTRET (Soluciones Informáticas)
INTERCOM (Incubadora de portales Internet)
EMAGISTER (Portal de Internet)

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

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

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

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

MANAGER

FERRO & FERRO, Lda.
PIZZALITOS Restaurantes Lda.

Juan Carlos Vázquez-Dodero:

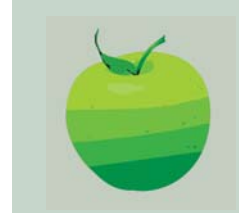
ASUREBI – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
A.T.P.S. – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
IBERSOL – S.G.P.S., S.A.
IBERSOL HOTELARIA E TURISMO, S.A.
IBERSOL – Restauração, S.A.
MAESTRO – Serviços de Gestão Hoteleira, S.A.
NEXTRET (Soluciones Informáticas)
INTERCOM (Incubadora de portales Internet)
EMAGISTER (Portal de Internet)

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

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

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

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



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

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

Ainda de acordo com os estatutos da Empresa, o Conselho de Administração reunirá, normalmente, uma vez por trimestre e, além disso, todas as vezes que o Presidente ou dois dos seus membros o convoquem, devendo as deliberações que forem tomadas constar das respectivas actas. O Conselho de Administração só pode deliberar se a maioria dos seus membros estiver presente ou representada e as deliberações serão tomadas por maioria dos votos emitidos. Ao longo do exercício de 2004, o Conselho de Administração reuniu-se seis vezes: 2 de Março, 25 de Março, 29 de Abril, 9 de Setembro, 4 de Novembro, e 6 de Dezembro de 2004.

A 31 de Dezembro de 2004, os membros do Conselho de Administração da Empresa ou da sociedade sua dominante (Ibersol SGPS SA), possuíam as seguintes acções da sociedade:

Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa

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

A ATPS, SGPS, S.A. em 31/12/2004, é detentora de 425.182 (quatrocentas e vinte e cinco mil cento e oitenta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA, e de 1.890.000 (um milhão oitocentas e noventa mil) acções representativas do capital da I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, SA, representado por 2.455.000 acções e de 6.840.000 acções representativas da totalidade do capital social da Maestro Serviços e Gestão Hoteleira SA, que detém 455.000 acções representativas do capital social da IES.

A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2004, é detentora de 9.998.000 (nove milhões novecentas e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, S.A.

Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira

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

A ATPS, SGPS, SA em 31/12/2004, é detentora de 425.182 (quatrocentas e vinte e cinco mil cento e oitenta e duas) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA e de 1.890.000 (um milhão oitocentas e noventa mil) acções representativas do capital da I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, S.A., representado por 2.455.000 acções e de 6.840.000 acções representativas da totalidade do capital social da Maestro Serviços e Gestão Hoteleira SA, que detém 455.000 acções representativas do capital social da IES.

A IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, em 31/12/2004, é detentora de 9.998.000 (nove milhões novecentas e noventa e oito mil) acções representativas do capital da Ibersol, SGPS, SA.

- a) Two directors;

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

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

- d) Two proxies;

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

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

Furthermore, the company's bye-laws state that the Board of Directors' meetings shall take place once every quarter and, additionally, every time that the President or any two members of it choose to, with the obligation to record every deliberation in the meeting's minute. The Board may only deliberate if a majority of its members (or their proxies) are present and the deliberations take place according to simple majority rules. During 2004, the Board of Directors met 6 times, spreading through the following dates: on the 2nd and 25th of March, the 29th of April, the 9th of September, the 4th of November and the 6th of December of 2004.

By 31st December 2004, the members of the Board of Directors of the company or its holding firm (Ibersol SGPS SA) possessed the following stock:

Dr. António Carlos Vaz Pinto de Sousa

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

ATPS, SGPS, SA, by the 31st December 2004, was the holder of 425.182 (four hundred and twenty five thousand one hundred and eighty two) shares of Ibersol, SGPS, SA, 1.890.000 (one million eight hundred and ninety thousand) shares of I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, SA, whose total shares amount to 2.455.000 and 6.840.000 capital shares which represents the totality of its shareholders capital of Maestro Serviços e Gestão Hoteleira SA, which holds 455.000 shares of IES's share capital.

IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, at December 31st of 2004, held 9.998.000 (nine million nine hundred and ninety eight thousand) shares of Ibersol, SGPS, SA.

Dr. António Alberto Guerra Leal Teixeira

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

ATPS, SGPS, SA, by the 31st December 2004, was the holder of 425.182 (four hundred and twenty five thousand one hundred and eighty two) shares of Ibersol, SGPS, SA, 1.890.000 (one million eight hundred and ninety thousand) shares of I.E.S. – Indústria Engenharia e Serviços, SGPS, SA, whose total shares amount to 2.455.000 and 6.840.000 capital shares which represents the totality of its shareholders capital of Maestro Serviços e Gestão Hoteleira SA, which holds 455.000 shares of IES's share capital.

IES – Indústria, Engenharia e Serviços, SGPS, SA, at December 31st of 2004, held 9.998.000 (nine million nine hundred and ninety eight thousand) shares of Ibersol, SGPS, SA.



Perspectivas Futuras

Future Prospects



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

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

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

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

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

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



Agradecimentos

Acknowledgements

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

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

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

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

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

Porto, 21 de Março de 2005

O Conselho de Administração,

António Carlos Vaz Pinto de Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

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

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

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

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

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

Porto, 21st March 2005

The Board of Directors,



Demonstrações Financeiras Consolidadas

Consolidated Financial Statements

Balanço Consolidado em 31 de Dezembro de 2004

Consolidated Balance Sheet as at December 31, 2004

Demonstração Consolidada dos Resultados de 2004

*Consolidated Profit and Loss Statement for the Year Ended
December 31, 2004*

Demonstração de Resultados, por Funções

*Profit and Loss Statement by Functions for the Year Ended
December 31, 2004*

Anexo ao Balanço e à Demonstração de
Resultados Consolidados

Accompanying Notes to the Consolidated Financial Statements

Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa de 2004

Consolidated Cash Flow Statement for the Year, 2004

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

*Statutory Audit Certification and External
Auditors' Report*

Relatório e Parecer do Fiscal Único

Report and Opinion of the Sole Supervisors

Balanço Consolidado em 31 de Dezembro de 2004

Consolidated Balance Sheet as at December 31st, 2004



Valores em Euros / Values in Euro

Activo / Assets

	2004			2003
	AB	AP	AL	AL
Imobilizado / Fixed Assets				
Imobilizações incorpóreas / Intangible Assets:				
Despesas de instalação / Start-up costs	24.804.429	22.206.462	2.597.967	4.144.332
Despesas de investigação e de desenvolvimento / Research and development costs	521.932	408.790	113.142	144.904
Propriedade industrial e outros direitos / Patent and other similar rights	4.333.436	2.039.762	2.293.674	2.518.593
Trespases / Premiums paid for property occupation rights	1.390.500	469.267	921.233	810.406
Imobilizações em curso / In progress	65.311		65.311	123.151
Diferenças de consolidação / Goodwill arising in consolidation	17.439.720	5.476.752	11.962.968	9.948.058
	48.555.328	30.601.033	17.954.295	17.689.444
Imobilizações corpóreas / Tangible assets:				
Terrenos e recursos naturais / Land	117.432		117.432	117.432
Edifícios e outras construções / Buildings	55.771.048	6.504.231	49.266.817	44.373.501
Equipamento básico / Plant and machinery	28.497.372	13.801.699	14.695.673	14.453.699
Equipamento de transporte / Vehicles	587.680	299.957	287.723	151.796
Ferramentas e utensílios / Tools	2.903.411	2.448.585	454.826	586.207
Equipamento administrativo / Fixtures and fittings	8.515.038	4.153.364	4.361.674	4.517.595
Outras imobilizações corpóreas / Others	5.199.378	3.466.600	1.732.778	1.953.904
Imobilizações em curso / In constructions	1.052.134		1.052.134	2.407.058
Imobilizações em curso-adiantamentos / Advances				
	102.643.493	30.674.436	71.969.057	68.561.192
Investimentos financeiros / Investments:				
Partes de capital em empresas do Grupo / Shares in related (including associated) undertakings	3.023		3.023	298.023
Partes de capital em empresas participadas / Shares in other undertakings	266.988		266.988	311.968
Adiantamentos c/ investimentos financeiros / Advances for financial investments	3.190.712	1.870.000	1.320.712	3.292.816
	3.460.723	1.870.000	1.590.723	3.902.807
Circulante / Current assets:				
Existências / Stocks:				
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo / Raw materials and consumables	2.607.496		2.607.496	2.513.223
Mercadorias / Goods for resale	125.223	74.981	50.242	56.816
	2.732.719	74.981	2.657.738	2.570.039
Dívidas de terceiros - Médio e longo prazo / Debtors: Amounts falling due after more than one year:				
Cientes de cobrança duvidosa / Doubtful debtors				
Outros devedores / Other debtors	223.579		223.579	15.000
	223.579		223.579	15.000
Dívidas de terceiros - Curto prazo / Debtors: Amounts falling due after more than one year:				
Cientes c/c / Trade debtors	3.707.781		3.707.781	3.061.713
Cientes de cobrança duvidosa / Doubtful debts	272.547	272.547		
Adiantamentos a fornecedores / Advance to trade creditors	21.244		21.244	12.653
Adiantamentos a fornecedores de imobilizado / Advance payments to fixed assets suppliers	979		979	979
Estado e outros entes públicos / Taxes recoverable	2.469.660		2.469.660	2.888.164
Outros devedores / Other debtors	3.684.443	320.295	3.364.148	4.345.128
	10.156.654	592.842	9.563.812	10.308.637
Títulos negociáveis / Short term investments:				
Outros títulos negociáveis / Other negotiable instruments	406		406	406
Outras aplicações de tesouraria / Others	2.724.256		2.724.256	1.699.996
	2.724.662		2.724.662	1.700.402
Depósitos bancários e caixa / Banks and cash:				
Depósitos bancários / Banks	2.842.159		2.842.159	1.490.966
Caixa / Cash	234.750		234.750	314.083
	3.076.909		3.076.909	1.805.049
Acréscimos e diferimentos / Accrued income and prepayments:				
Acréscimos de proveitos / Accrued income	909.795		909.795	685.483
Custos diferidos / Prepayments	1.379.910		1.379.910	2.017.893
Impostos Diferidos / Deferred taxes	3.571.494		3.571.494	4.879.629
	5.861.199		5.861.199	7.583.005
Total de amortizações / Total depreciation		61.275.469		
Total de provisões / Total provisions		2.537.823		
Total do activo / Total assets	179.435.266	63.813.292	115.621.974	114.135.575

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

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



Valores em Euros / Values in Euro

Capital Próprio e Passivo / Shareholders' Equity and Liabilities

	2004	2003
Capital próprio / Shareholders' funds:		
Capital / Called up Share capital	20.000.000	20.000.000
Acções próprias - Valor nominal / Own shares – Nominal value	-1.374.714	-802.437
Acções próprias - Descontos e prémios / Own shares – Premium	-3.879.615	-1.808.702
Diferenças de consolidação / Consolidation differences	134.100	134.100
Prémios de emissão de acções / Share premium account	469.937	469.937
Reservas de reavaliação / Revaluation reserves	12.110	12.110
Reservas / Reserves:		
Reservas legais / Legal reserves:	3.721.140	3.417.541
Outras reservas / Other reserves and retained earnings	18.100.283	13.516.696
	37.183.241	34.939.245
Resultado líquido do exercício / Profit (loss) for the financial year:	7.506.861	6.071.962
Total do capital próprio / Total shareholders' funds	44.690.102	41.011.207
Interesses minoritários / Minority interests	1.801.511	1.433.134
Passivo / Liabilities:		
Provisões para riscos e encargos / Provisions for liabilities and charges:		
Outras provisões para riscos e encargos / Other provisions	15.393	1.392.167
	15.393	1.392.167
Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo		
/ Creditors: amount falling due after more than one year:		
Empréstimo por obrigações / Bonds		
Dívidas a instituições de crédito / Bank loans	15.233.279	20.576.447
Fornecedores de imobilizado c/c / Fixed assets suppliers	2.599.221	2.682.957
Outros credores / Other creditors	994.158	535.079
	18.826.658	23.794.483
Dívidas a terceiros - Curto prazo / Creditors: amount falling due within one year:		
Empréstimo por obrigações / Bonds		
Não convertíveis / Non-convertible		
Dívidas a instituições de crédito / Bank loans	10.715.587	7.670.022
Fornecedores, c/c / Trade creditors	15.361.410	15.187.560
Fornecedores - Facturas em recepção e conferência / Accruals - invoices	1.514.876	263.511
Fornecedores de imobilizado, c/c / Fixed asset suppliers	3.607.828	5.005.452
Estado e outros entes públicos / Taxes and contributions payable (including income tax)	3.481.058	2.258.479
Outros credores / Other creditors	648.689	928.577
	35.329.448	31.313.601
Acréscimos e diferimentos / Accruals and deferred income:		
Acréscimos de custos / Accruals	6.727.633	5.341.585
Proveitos diferidos / Deferred income	2.014.000	4.648.921
Impostos diferidos / Deferred taxes	6.217.229	5.200.477
	14.958.862	15.190.983
Total do passivo / Total liabilities	69.130.361	71.691.234
Total do capital próprio, dos interesses minoritários e do passivo		
/ Total shareholders' funds, minority interests and liabilities	115.621.974	114.135.575

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BOARD OF DIRECTORS

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

Demonstração Consolidada dos Resultados de 2004

Consolidated Profit and Loss Statement for the
Year ended December 31st, 2004



Valores em Euros / Values in Euro

Custos e Perdas / Charges

	2004	2003
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas <i>/ Costs of goods sold and materials consumed:</i>		
Mercadorias / Goods	3.819.966	3.599.995
Matérias-Primas / Raw materials	28.954.368	27.981.120
Fornecimento e serviços externos / External supplies and services	45.034.146	42.308.259
Custos com o pessoal / Staff costs:		
Remunerações / Wages and salaries	32.160.003	28.645.284
Encargos sociais / Social Costs:		
Outros / Others	9.124.787	8.398.935
Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo <i>/ Depreciations of tangible and intangible fixed assets</i>	8.862.665	8.561.145
Provisões / Provisions	46.556	57.200
Impostos / Taxes, excluding income taxes	346.342	439.039
Outros custos operacionais / Other operating charges	26.962	21.691
(A)	128.375.795	120.012.668
Juros e custos similares / Interests and similar charges:		
Relativos a empresas associadas / Related undertakings		
Outros / Others	1.275.806	1.546.131
(C)	129.651.601	121.558.799
Custos e perdas extraordinárias / Extraordinary charges	2.693.181	1.176.726
(E)	132.344.782	122.735.525
Imposto sobre o rendimento do exercício / Corporate income tax	1.660.688	1.268.644
Impostos diferidos / Deferred taxes	2.324.886	1.711.440
(G)	136.330.356	125.715.609
Interesses minoritários / Minority interests	505.919	564.410
Resultado consolidado líquido do exercício / Consolidated net profit for the year	7.506.861	6.071.962
(F)	144.343.136	132.351.981
Proveitos e ganhos / Income		
Vendas / Sales:		
Mercadorias / Goods	4.937.735	5.429.610
Produtos / Products	133.305.122	122.139.481
Prestação de serviços / Services rendered	1.125.795	934.060
Trabalhos para a própria empresa / Own work capitalized	24.238	213.946
Proveitos suplementares / Supplementary income	2.706.831	2.208.806
Subsídios à exploração / Trade subsidies	111.179	163.601
Outros proveitos e ganhos operacionais / Other operating income and gains	2.818.010	2.372.407
(B)	142.210.900	131.089.504
Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras <i>/ Income from securities and other financial investments:</i>		
Outros / Other	4.713	28.640
Outros juros e proveitos similares / Other interests received and similar income:		
Outros / Other	172.056	282.664
(D)	142.387.669	131.400.808
Proveitos e ganhos extraordinários / Extraordinary income	1.955.467	951.173
(F)	144.343.136	132.351.981
Resumo / Summary:		
Resultados operacionais/Net Operating Income: (B) – (A) =	13.835.105	11.076.836
Resultados financeiros/Net financial charges: [(D) – (B)] – [(C) – (A)] =	-1.099.037	-1.234.827
Resultados correntes/Profit on ordinary activities: (D) – (C) =	12.736.068	9.842.009
Resultados antes de impostos/Profit before taxation: (F) – (E) =	11.998.354	9.616.456
Resultados consolidado com os interesses minoritários do exercício <i>/ Profit for the financial year before minority interests: (F) – (G) =</i>	8.012.780	6.636.372

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BOARD OF DIRECTORS

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



Demonstração de Resultados, por Funções

Profit and Loss Statement, by Functions for the Year ended December 31st, 2004

Valores em Euros / Values in Euro

	2004	2003
Vendas e prestações de serviços / Sales and services rendered	139.368.653	128.730.741
Custos das vendas e das prestações de serviços / Costs of goods sold and services rendered	108.319.342	103.181.957
Resultados brutos / Gross Margin	31.049.311	25.548.784
Outros proveitos e ganhos operacionais / Other operating income	2.867.021	2.383.188
Custos de distribuição / Distribution charges	7.351.237	5.896.586
Custos administrativos / Administrative charges	9.690.143	9.408.476
Outros custos e perdas operacionais / Other operating charges	1.970.800	509.749
Resultados operacionais / Operating profit	14.904.152	12.117.161
Custo líquido de financiamento / Net financial charges	1.130.866	1.317.796
Ganhos (perdas) em filiais e associadas / Gains (losses) relating to related undertakings	-1.041.931	-957.355
Ganhos (perdas) em outros investimentos / Gains (losses) relating to other undertakings	-1.865.287	0
Resultados não usuais ou não frequentes / Exceptional items	1.132.286	-225.554
Resultados correntes / Profit before income tax and Extraordinary items	11.998.354	9.616.456
Imposto sobre os resultados correntes / Income tax (excluding tax on extraordinary items)	3.985.574	2.980.084
Resultados correntes após impostos / Profit after income tax but before extraordinary items	8.012.780	6.636.372
Resultados extraordinários / Extraordinary profit	0	0
Impostos sobre os resultados extraordinários / Income tax on extraordinary items	0	0
Interesses minoritários / Minority Interests	505.919	564.410
Resultados líquidos / Profit for the financial year	7.506.861	6.071.962
Resultados por acção / Earnings per share	0,38	0,30

Anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados Consolidados em 04.12.31

Accompanying Notes to the Consolidated Financial Statements



(Valores em Euros)

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

NOTA 0. POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS ADOPTADAS

As contas consolidadas foram elaboradas de acordo com os princípios contabilísticos e normas de consolidação do Plano Oficial de Contabilidade, com a alteração introduzida pelo Decreto-Lei nº 238/91, de 2 de Julho de 1991. As políticas contabilísticas mais significativas utilizadas na elaboração das contas consolidadas foram as seguintes:

(a) Custo histórico

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

(b) Bases de consolidação

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

(c) Investimentos financeiros

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

(d) Activo imobilizado corpóreo

O activo imobilizado corpóreo é apresentado ao seu custo de aquisição, incluindo as sucessivas reavaliações legais, acrescido das despesas imputáveis à compra. Os subsídios recebidos ou a receber relativos a activos específicos são apresentados em proveitos diferidos e considerados proveitos ao longo da vida útil dos respectivos bens. Os subsídios não identificáveis com activos específicos são considerados proveitos no período em que são recebidos.

(e) Depreciação

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

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

(Values in EUR)

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

NOTE 0. PRINCIPAL ACCOUNTING POLICIES

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with Portuguese accounting principles, consolidation methods and rules, as required by the Official Chart of Accounts and taking into account changes introduced by Decree-Law nr. 238/91, of 2 July 1991. A summary of the more important group accounting policies, used in the preparation of these consolidated financial statements, is set out below:

a) Basis of accounting

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

b) Basis of consolidation

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

c) Fixed assets investments

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

d) Tangible fixed assets

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

e) Depreciation

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



No entanto, para os direitos territoriais de exploração das Marcas e para os direitos de concessão de estabelecimentos e respectivos edifícios foram adoptadas taxas de depreciação associadas aos períodos contratuais como sejam:

Direitos territoriais / Territorial Rights	nº anos/ n.years
Pans	10
Burger King	20

Direitos e edifícios em concessão Rights and buildings in concession	nº anos n.years
Área Serviço da Lusoponte	33
Marina Expo	28
C.C. Amoreiras	6
Área Serviço Repsol da 2ª Circular	28
Área Serviço do Fogueteiro	16
Marina de Portimão	60
Área Serviço A8 Torres Vedras	20
Área Serviço Aeroporto	20
Pizza Hut Setúbal	14
Pizza Hut e Pasta Caffé Cais Gaia	20
Área Serviço A5 Oeiras	12
Área Serviço Modivas	28

(f) Marcas e patentes

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

(g) Trespases e diferenças de consolidação

Os trespases e as diferenças de consolidação correspondem ao excesso do montante pago ou a pagar sobre o valor atribuível aos activos líquidos adquiridos. As diferenças de consolidação de abertura e as diferenças de consolidação negativas do exercício encontram-se relevadas em rubrica própria dos capitais próprios; as diferenças de consolidação positivas encontram-se relevadas em rubrica própria do activo, sendo amortizadas em quotas constantes por duodécimos no prazo máximo de cinco anos, podendo, no entanto, este período ser dilatado, desde que tal se justifique e não exceda o do uso útil, conforme explicitado na nota 17.

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

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

(h) Despesas de investigação e desenvolvimento

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

However, regarding the territorial rights of the brands and the concession rights of units and their respective building depreciation rates adopted were in the line with the length of their respective contracts as the following board shows:

f) Brand names and patents.

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

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

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

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

Goodwill arising on the consolidation of Spred (which following the merger through absorption with Ibersol Restauração adopted the latter's name) was exempted from this procedure and fully amortized in the year of its acquisition.

Whenever necessary, goodwill is calculated and depreciated on the first year, and its calculation is based on estimated values used at that time, being its ultimate value reached only in the following year of the acquisition of the subsidiary.

h) Research and development costs

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



(i) Existências

As existências são apresentadas ao mais baixo entre o custo e o valor líquido de realização.

(j) Créditos e débitos em moedas estrangeiras

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

(k) Interesses minoritários

Os montantes dos capitais próprios das empresas filiais consolidadas, atribuíveis às acções ou partes detidas por pessoas estranhas às empresas incluídas na consolidação, são inscritos no balanço consolidado na rubrica "Interesses minoritários". A parte atribuível aos "Interesses minoritários" em participadas com capital próprio negativo é reduzida a zero.

(l) Impostos

O imposto sobre o rendimento do exercício é determinado com base no resultado líquido ajustado de acordo com a legislação fiscal e com a Norma Internacional nº 12 e Directriz Contabilística nº 28, considerando cada uma das filiais isoladamente. Foram considerados impostos diferidos passivos referentes à diferença entre as amortizações praticadas nas empresas e as amortizações praticadas no Grupo decorrentes da necessária homogeneização dos critérios valorimétricos e práticas contabilísticas; e igualmente foram considerados impostos diferidos activos referentes aos reportes fiscais existentes à data de 31 de Dezembro de 2004 e que o Grupo considera recuperáveis, descritos na nota 38.

(m) Locação financeira

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

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

(n) Provisões

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

(o) Conversão das demonstrações financeiras em moeda estrangeira

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

i) Stocks

Stocks are stated at the lowest of figures: cost or net realisable value.

j) Assets and liabilities denominated in foreign currency

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

k) Minority interests

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

l) Taxation

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

m) Leasing

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

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

n) Provisions

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

o) Assets and liabilities denominated in foreign currencies

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



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

NOTA 1. EMPRESAS INCLUÍDAS NA CONSOLIDAÇÃO

FIRMA <i>Company</i>	Sede Social <i>Registered Office</i>	% de capital detido <i>% capital held</i>	Condições de Inclusão <i>Legal reason of inclusion</i>
Iberusa- Hotelaria e Restauração. SA	Porto	100,00%	a)
Ibersol - Restauração, S.A.	Porto	100,00%	a)
IBERSOL - S.G.P.S., S.A.	Porto	mãe	a)
Ibersande Restauração, S.A.	Porto	80,00%	a)
Santo Amaro Café, S.A.	Lisboa	100,00%	a)
Ibersol Restaurants International Ltd	Bristol- UK	100,00%	a)
Ibersol Madeira Restauração, S.A.	Funchal	100,00%	a)
Ibersol Hotelaria e Turismo, S.A.	Porto	100,00%	a)
Iber King, Restauração, S.A.	Porto	100,00%	a)
Asurebi SGPS, S.A.	Porto	100,00%	a)
Inverpeninsular, S.A.	Pontevedra - Espanha	100,00%	a)
Vidisco, SL	Pontevedra - Espanha	80,33%	a)
Pasta Caffé, SLU	Pontevedra - Espanha	100,00%	a)
Restmon Portugal, Lda	Lisboa	60,00%	a)
Iber Aki Restauração, SA	Porto	85,00%	a)
Ferro & Ferro, Lda	Setúbal	100,00%	a)
Ibergourmet Produtos Alimentares, S.A.	Porto	100,00%	a)
Pizzalitos Restaurantes, Lda	Porto	100,00%	a)
CharlotteDevelops, SL	Madrid-Espanha	100,00%	a)

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

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

NOTA 2. EMPRESAS EXCLUÍDAS DA CONSOLIDAÇÃO

NOTE 2. COMPANIES EXCLUDED FROM THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

FIRMA <i>Company</i>	Sede Social <i>Registered Office</i>	% de capital detido <i>% capital held</i>	Motivo de exclusão <i>legal reason of exclusion</i>
Help Mem SLU	Pontevedra - Espanha	100,00%	b)

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

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

NOTA 6. EMPRESAS PARTICIPADAS

NOTE 6. OTHER RELATED UNDERTAKINGS

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

NOTA 7. TRABALHADORES AO SERVIÇO

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

NOTE 7. EMPLOYEE INFORMATION

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

Por categoria:	2004	2003
Quadros /Directores and Managers	306	324
Técnicos /Technical	104	111
Pessoal Administrativo /Administrative Staff	115	113
Directos /Operational	4.251	3.996
TOTAL	4.776	4.544

II - INFORMAÇÕES RELATIVAS AOS PROCEDIMENTOS DE CONSOLIDAÇÃO

NOTA 10. DIFERENÇAS DE CONSOLIDAÇÃO

II- INFORMATION ON THE CONSOLIDATION PROCEDURES ADOPTED

NOTE 10. GOODWILL ARISING ON CONSOLIDATION

a) Discriminação /Break down

	2004	2003	Varição/ Change
POSITIVAS/Positive	17.439.720	14.402.987	3.036.733
NEGATIVAS/Negative	134.100	134.100	0



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

b) Método de cálculo. Ver Nota 0 (g).

c) Identificação dos principais valores:

Diferenças positivas:

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

b) Method used. See Note 0 (g)

c) Most important values:

Positive Differences:

	Saldo Balance	Aumentos Increases	Diminuições Reductions	Vida útil Useful life
1) IBERSOL - Restauração, S.A.	730.115			5
IBERUSA- Hotelaria e Restauração. SA	2.998.643			20
1) IBERUSA- Hotelaria e Restauração. S.A /I.B.R.	228.210			5
IBERUSA- Hotelaria e Restauração/Ma	692.097			15
Ibersol Restaurants International, Ltd	1.422			5
IBERUSA/O Novo Moderno	576.835			10
Ibersol Hotelaria e Turismo, S.A.	1.174.823			5
Iber King, Restauração, S.A.	1.023.842			20
Santo Amaro Café, S.A.	1.355.219			10
Inverpeninsular, S.A.	1.597			5
2) Vidisco, SL	7.493.029	2.738.072		20
Restmon Portugal Lda	647.808			20
Ferro & Ferro, Lda	205.621			14
Charlotte Develop, SL	3.161	3.161		5
Pizzalitos - Restaurantes, Lda	295.500	295.500		5
Ibergourmet Produtos Alimentares, S.A.	11.798			5
	17.439.720	3.036.733	0	

1) Totalmente amortizada

2) Reforçada posição em 2004

1) fully depreciated

2) Reinforced in 2004

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

É entendimento do Conselho de Administração da Ibersol, S.G.P.S., S.A. que a recuperação total do investimento efectuado na aquisição das empresas está associada à exploração dos respectivos activos, pelo que a amortização das respectivas diferenças de consolidação é em alguns casos superior a 5 anos, estando dependente do tipo de activos aportados.

Assim, o período utilizado para amortização por duodécimos, segundo o método das quotas constantes é o seguinte:

- A diferença de consolidação positiva apurada à data de aquisição da Maestro será recuperada pelo período de concessão do estabelecimento (Pizza Hut da Foz) que está associada à sua aquisição e que é de 15 anos.

- A diferença de consolidação positiva apurada à data de aquisição da Ferro&Ferro será recuperada pelo período de concessão do estabelecimento (Pizza Hut Setúbal) e que é de 14 anos.

- A diferença de consolidação positiva apurada na aquisição da Iberusa, que à data da aquisição explorava marcas próprias em fase de lançamento ou reestruturação, será recuperada em 20 anos. O mesmo período é utilizado para as diferenças de consolidação positivas apuradas na recente aquisição da Vidisco que explora a marca própria "Pizza Móvil" e da Restmond que explora a marca "Cantina Mariachi" para Portugal.

- As diferenças de consolidação positivas apuradas na aquisição da Santo Amaro Café e da Novo Moderno que incorporam activos para a exploração de novas unidades serão recuperadas em 10 anos.

- A diferença de consolidação positiva apurada na aquisição da Iber King, que irá explorar a Marca Burger King, será recuperada no período do contrato de franquia da Marca, 20 anos.

- As restantes, com activos não afectos a marcas ou a unidades, são amortizadas em 5 anos.

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

It is the Board's understanding that the full recovery of investments made by companies is connected with the use of their respective assets and so goodwill depreciation, in some cases, is over 5 years and dependent of the type of assets associated.

So, the periods used for depreciation on a monthly basis are as follows:

- positive goodwill calculated on the date of Maestro's acquisition will be recovered throughout the concession period of the unit associated with its acquisition (Pizza Hut in Foz) which is of 15 years.

- positive goodwill calculated on the date of Ferro&Ferro's acquisition will be recovered throughout the concession period of the unit associated with its acquisition (Pizza Hut in Setúbal) which is of 14 years.

- positive goodwill calculated on the date of Iberusa's acquisition, which, at this date, was operating own brands at their launching or restructuring phase, will be recovered in 20 years. The same period is used for positive goodwill calculated in the recent acquisitions of Vidisco which operates "Pizza Móvil" and Restmon operating Cantina Mariachi in Portugal.

- Positive goodwill calculated at Santo Amaro Café and Novo Moderno's acquisition date, which incorporate assets for the exploration of new units will be recovered in 10 years.

- Positive goodwill calculated at Iber King's acquisition date, which will operate the Burger King brand, will be recovered over the period of the franchise contract which is 20 years long.

- The remaining, with assets not associated with brands or units will be depreciated over a period of 5 years.



IV - INFORMAÇÕES RELATIVAS A COMPROMISSOS

NOTA 22. RESPONSABILIDADES POR GARANTIAS PRESTADAS

A 31 de Dezembro de 2004, as responsabilidades das empresas incluídas na consolidação são constituídas principalmente por garantias bancárias prestadas por sua conta podem ser apresentadas como segue:

	Valor / Value
Garantias prestadas /Given guarantees	73.887
Garantias bancárias /Bank guarantees	1.724.756

Existem ainda na Vidisco hipotecas de garantias a empréstimos cujo saldo à data é de 316.951 Euros.

IV. INFORMATION RELATING TO FINANCIAL COMMITMENTS

NOTE 22. RESPONSABILITIES FOR GUARANTEES GIVEN

At December 31, 2004 the responsibilities for guarantees given by the companies included in the consolidation, consisting mainly of bank guarantees rendered for their own account given, were as follows:

There are also mortgages over loan guarantees in Vidisco, which at the present date sum up to Euro 316.951.

V - INFORMAÇÕES RELATIVAS A POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

NOTA 23 - CRITÉRIOS DE VALORIMETRIA

Ver Nota 0.

V. INFORMATION REGARDING ACCOUNTING POLICIES

NOTE 23 – VALUATION METHODS

See Note 0.

NOTA 24 - COTAÇÕES UTILIZADAS PARA CONVERSÃO EM EUROS

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

	2004	2003
LIBRA / Pound	1,4182	1,4188

NOTA 24 – EXCHANGE RATES USED TO CONVERT TO EURO

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

VI - INFORMAÇÕES RELATIVAS A DETERMINADAS RÚBRICAS

NOTA 25. DESPESAS DE INSTALAÇÃO E DESPESAS DE INVESTIGAÇÃO

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

VI – OTHER INFORMATION ON SPECIFIC ITEMS

NOTE 25 – START-UP, RESEARCH AND DEVELOPMENT COSTS

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

NOTA 27. MOVIMENTOS DAS RÚBRICAS DO ACTIVO IMOBILIZADO

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

NOTE 27 – DETAILS OF FIXED ASSETS

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

**ACTIVO BRUTO :****GROSS ASSETS:**

RUBRICAS / ITEMS	Saldo Inicial <i>Opening Balance</i>	Aumentos b) <i>Expenditure</i>	Alienações <i>Disposals</i>	Transferências e Abates <i>Transfers and Adjustments</i>	Saldo Final <i>Closing balance</i>
Imobilizações incorpóreas / Intangible Assets:					
a) Despesas de instalação / <i>Start-up costs</i>	25.471.655	372.309		-1.039.535	24.804.429
Despesas de Investigação e de desenvolvimento <i>Research and Development costs</i>	482.627	39.305			521.932
a) Propriedade industrial e outros direitos / <i>Patents and similar rights</i>	4.362.465	166.382		-195.411	4.333.436
Trespases / <i>Premiums paid for property occupation rights</i>	1.187.045	52.000		151.455	1.390.500
Imobilizações em curso / <i>In progress</i>	123.151	103.873	116.751	-44.962	65.311
Diferenças de consolidação / <i>Goodwill arising on consolidation</i>	14.402.987	3.036.733	0	0	17.439.720
	46.029.930	3.770.602	116.751	-1.128.453	48.555.328
Imobilizações Corpóreas / Tangible Assets:					
Terrenos e recursos naturais / <i>Land</i>	117.432				117.432
Edifícios e outras construções / <i>Buildings</i>	49.572.466	5.112.466	19.277	1.105.393	55.771.048
Equipamento básico / <i>Plant and Machinery</i>	25.831.868	2.494.483	434.620	605.641	28.497.372
Equipamento de transporte / <i>Vehicles</i>	419.297	249.614	50.986	-30.245	587.680
Ferramentas e utensílios / <i>Tools</i>	2.737.942	154.492	4.326	15.303	2.903.411
Equipamento administrativo / <i>Fixtures and Fittings</i>	7.957.526	557.100	89.222	89.634	8.515.038
Outras imobilizações corpóreas / <i>Other intangible assets</i>	4.741.657	364.469	21.647	114.899	5.199.378
Imobilizações em curso / <i>In progress</i>	2.407.058	960.001	173.555	-2.141.370	1.052.134
	93.785.246	9.892.625	793.633	-240.745	102.643.493
Investimentos financeiros / Investments:					
Partes de capital em empresas Grupo / <i>Shares in related undertakings</i>	298.023			-295.000	3.023
Partes de capital em empresas participadas / <i>Shares in other undertakings</i>	378.127		11.139	-100.000	266.988
c) Adiantamentos por conta de invest. financ. / <i>Advances</i>	3.292.816			-102.104	3.190.712
	3.968.966	0	11.139	-497.104	3.460.723
TOTAL	143.784.142	13.663.227	921.523	-1.866.302	154.659.544

a) O valor de transferências e abates inclui:

- o abate decorrente do encerramento da unidade TGI Fridays das Docas cujo montante ascende a 792.998 Euros.

b) A inclusão no perímetro da Pizzalitos que aportou aumentos de activos brutos no montante de 162.092 Euros.

c) Inclui um valor adiantado no montante de 3.018.628 Euros na sequência de um acordo para aquisição de uma sociedade que explora um conjunto de restaurantes em Espanha, cuja negociação final ainda não está concluída.

a) the transfer and write-offs figure includes:

- the originated from the shutdown of the TGI Fridays unit in Docas summing up to Euro 792.998.

b) Inclusion of Pizzalitos in the perimeter has brought an increase in assets summing up to Euro 162.092.

c) includes a payment in advance summing up to €3.018.626, following an agreement regarding the purchase of a company that operates several restaurants in Spain which final negotiations are not yet concluded.

AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES :**DEPRECIATIONS AND PROVISIONS**

RUBRICAS / ITEMS	Saldo Inicial <i>Opening Balance</i>	Reforço <i>Change in the Year</i>	Regularizações a) <i>Adjustments</i>	Saldo Final <i>Closing Balance</i>
Imobilizações incorpóreas / Intangible Assets:				
Despesas de instalação / <i>Start-up costs</i>	21.327.323	1.753.736	-874.597	22.206.462
Despesas de Investigação e de desenvolvimento / <i>Research and Development costs</i>	337.723	66.562	4.505	408.790
Propriedade industrial e outros direitos / <i>Patents and similar rights</i>	1.843.872	243.656	-47.766	2.039.762
Trespases / <i>Premiums paid for property occupation rights</i>	376.639	48.892	43.736	469.267
Diferenças de consolidação / <i>Goodwill arising on consolidation</i>	4.454.929	1.021.823		5.476.752
	28.340.486	3.134.669	-874.122	30.601.033
Imobilizações Corpóreas / Tangible Assets:				
Edifícios e outras construções / <i>Buildings</i>	5.198.964	1.298.394	6.873	6.504.231
Equipamento básico / <i>Plant and Machinery</i>	11.378.170	2.552.864	-129.335	13.801.699
Equipamento de transporte / <i>Vehicles</i>	267.501	93.135	-60.679	299.957
Ferramentas e utensílios / <i>Tools</i>	2.151.735	297.313	-463	2.448.585
Equipamento administrativo / <i>Fixtures and fittings</i>	3.439.931	796.485	-83.052	4.153.364
Outras imobilizações corpóreas / <i>Other intangible assets</i>	2.787.753	689.805	-10.958	3.466.600
	25.224.054	5.727.996	-277.614	30.674.436
Investimentos financeiros / Investments:				
b) Adiantamentos por conta de invest. financ. / <i>Advances</i>	66.159	1.870.000	-66.159	1.870.000
	66.159	1.870.000	-66.159	1.870.000
TOTAL	53.630.699	10.732.665	-1.217.895	63.145.469

a) inclui as amortizações acumuladas correspondentes ao abate das despesas de instalação e direitos de propriedade da unidade TGI Fridays encerrada no montante de -478.904 Euros.

Inclui as amortizações acumuladas dos activos da sociedade que entrou para o perímetro, Pizzalitos, que totalizam 42.275 Euros.

b) Foi constituída uma provisão de 1.870.000 Euros para uma participação cuja aquisição ainda não foi concluída.

a) includes accumulated depreciations corresponding to the write-off of start-up and property rights' costs of the TGI Fridays unit shutdown summing up to Euro -478.904. Includes accumulated depreciations of the assets of Pizzalitos summing up to Euro 42.275.

b) A provision summing up to Euro 1.870.000 was created regarding an acquisition which are not yet concluded.



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

O montante das dívidas a terceiros apresentados no balanço consolidado e que se vencem para além de cinco anos é de 437.580 Euros.

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

The consolidated balance sheet includes Euro 437.580 of amounts repayable after more than 5 years.

NOTA 36. INFORMAÇÃO POR SEGMENTOS

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

NOTE 36. TURNOVER ANALYSIS BY ACTIVITY AND MARKET

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

	Mercado interno Domestic Market	Mercado Externo Foreign Market	Total
Restauração / Restaurants	118.885.494	14.419.628	133.305.122
Distribuição / Distribution	1.863.809	3.073.926	4.937.735
Prestação de serviços / Services rendered	311.031	814.764	1.125.795
Total	121.060.334	18.308.318	139.368.652

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

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

Demonstração Resultados por segmento geográfico Profit and Loss Statement by Geographical Market	PORTUGAL	SPAIN
Volume Negócios / Turnover	121.060.334	18.308.318
Outras Receitas / Other income	2.721.734	120.514
CEVMC / Cost of goods sold and materials consumed	27.752.451	5.021.883
Custos com Pessoal / Staff costs	34.959.309	6.325.481
FSE+Impostos / External supplies + Taxes	39.328.969	6.078.481
Ebitda / Ebitda	21.741.338	1.002.988
Amortizações/Provisões / Depreciation/Provisions	8.343.043	566.178
Resultado operacional / Operating results	13.398.295	436.810
Resultado financeiro / Financial results	-1.066.123	-32.914
Resultado extraordinário / Extraordinary results	-798.506	60.792
Imposto sobre rendimento / Income taxes	4.072.701	-87.127
Resultado líquido antes int. minoritários / Net profit	7.460.965	551.815

Balanço por segmento geográfico Balance Sheet by Geographical Market	PORTUGAL	SPAIN
Imobilizado Bruto / Fixed assets	136.845.615	10.692.380
Amortizações acumuladas / Accumulated depreciation	-59.059.706	-3.795.518
Activo Circulante / Current assets	14.951.786	3.294.914
Acréscimo e diferimentos / Accruals and deferrals	4.522.402	1.338.797
TOTAL ACTIVO / TOTAL ASSETS	97.260.097	11.530.573
CAPITAIS PRÓPRIOS / SHAREHOLDERS' EQUITY	35.114.020	4.546.289
Provisões Riscos e encargos / Provision for liabilities and costs	5.257	10.136
Passivo MLP / Medium and long term liabilities	17.852.689	973.969
Passivo CP / Short term liabilities	30.030.594	5.298.855
Acréscimo e diferimentos / Accruals and deferrals	14.257.537	701.325
TOTAL PASSIVO / TOTAL LIABILITIES	62.146.077	6.984.284
INVESTIMENTO TÉCNICO LÍQUIDO / NET TECHNICAL INVESTMENT	8.546.088	1.413.307



NOTA 38. IMPOSTOS DIFERIDOS

i). Impostos diferidos passivos

Foram calculados impostos diferidos passivos no valor de 1.016.752 Euros, relevados na rubrica própria da demonstração consolidada dos resultados e na rubrica de acréscimos de custos do balanço consolidado, resultante da aplicação da taxa de IRC (27.5%) à diferença entre as amortizações praticadas nas empresas e as praticadas no Grupo.

O valor acumulado de impostos diferidos, à data de 31 de Dezembro de 2004, é de 6.217.229 Euros, conforme expresso em conta específica do Passivo.

ii). Impostos diferidos activos

No final do período foram determinados os montantes dos reportes fiscais das empresas do Grupo com fortes probabilidades de serem recuperáveis no prazo legal, que em Portugal é de seis anos e em Espanha de quinze anos.

O valor dos reportes, a 31 de Dezembro de 2004, ascende a 13.710.438 Euros e os impostos correspondentes calculados à taxa de 27,5% (Portugal) e 35% (Espanha) ascendem a 3.571.494 Euros e estão relevados na rubrica de balanço específica.

A variação nos Impostos Diferidos Activos no período atingiram o montante de 1.308.135 Euros e foi incluída na rubrica própria da demonstração dos resultados.

Esta variação é assim explicada:

Utilização de Impostos reconhecidos em anos anteriores / Utilization of fiscal losses carried forward	1.534.855
Reconhecimento de prejuízo fiscal gerado no período / Recognition of current year fiscal losses	-226.721
	1.308.135

iii). Imposto sobre o rendimento

Decorrente do descrito nos pontos anteriores, o Imposto sobre o rendimento do exercício resulta de:

	2004	2003
Imposto sobre rendimento corrente / Net operating income tax (group and subsidiaries)	1.660.687	1.268.644
Imposto diferido associado a prejuízos fiscais / Deferred taxes deriving of tax losses	1.308.135	552.033
Imposto diferido associado à homogeneização de taxas de amortização / Deferred tax from the harmonizing of group's depreciations	1.016.752	1.032.121
Ajuste do imposto diferido activo de anos anteriores (alteração taxa) / Previous years' deferred tax adjustment (rate change)		901.603
Ajuste do imposto diferido passivo de anos anteriores (alteração taxa) / Previous years' deferred tax adjustment (rate change)		-774.316
Imposto sobre o rendimento do exercício / Corporate Income Tax	3.985.574	2.980.084

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

	2004
Fiscal Único	25.600

O Conselho de Administração é remunerado pela IES-SGPS, que celebrou um contrato de prestação de serviços com a filial Ibersol Restauração, SA para o ano de 2004, no valor de 651.922 Euros.

NOTE 38. DEFERRED TAXATION

i). Passive Deferred Taxes

Deferred taxes of Euro 1.016.752 were accounted for in 2003 and are disclosed Accruals and Deferrals in the Consolidated Balance Sheet and Consolidated Profit & Loss Account, arising from the application of Income Tax Rate of 27.5% over the difference between depreciation calculated in the companies and the one used by the Group

The accumulated deferred taxation in December 31st 2004, amounts to Euro 6.217.229, as expressed by the correspondent Liabilities' specific account.

ii). Active Deferred Taxes

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

These report values, in December 31st 2004, rose up to Euro 13.710.438 and their correspondent taxes calculated at 27,5% rates in Portugal and 35% in Spain, rose up to Euro 3.571.494 and are recorded in the balance sheet under the Assets deferred taxes account.

The active deferred taxes, calculated by the Group in this exercise at Euro 1.308.135, are recorded in the convenient account in the Income sheet.

This variation is explained as follows:

iii). Corporate Income Tax

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

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

The Board of Directors is remunerated by IES-SGPS, which has signed rendering service contracts with Ibersol Restauração SA for 2004 in a total value of Euro 651.922.



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

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

À data de 31 de Dezembro de 2004, os impactos não são materialmente relevantes, ascendem a 46.692 Euros.

NOTE 41. REVALUATIONS OF TANGIBLE FIXED ASSETS

The tangible fixed assets belonging to the various companies included in the consolidation were revaluated in previous years in accordance with the following legal enactments: Decree-Law nrs. 430/78, of 27 December, 219/82, of 2 June, 278/85, of 17 July, 118/86, of 27 May, 111/88, of 2 April, 49/91, of 25 January and 264/92 of 24 November. On December 31st 2004, impacts are materially irrelevant, rising up to Euro 46.692.

NOTA 44. DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS FINANCEIROS

NOTE 44. ANALYSIS OF CONSOLIDATED NET FINANCIAL CHARGES

CUSTOS E PERDAS / CHARGES	2004	2003
Juros suportados / Interest payable	1.198.372	1.404.869
Diferenças de câmbio desfavoráveis / Foreign exchange losses	27.510	92.125
Descontos de pronto pagamento concedidos / Payment discounts granted	49.924	49.137
Outros custos e perdas financeiras / Other financial charges	-1.099.037	-1.234.827
Resultados financeiros / Net financial changes	176.769	311.304
PROVEITOS E GANHOS / INCOME	2004	2003
Juros obtidos / Interest receivable	106.607	177.670
Rendimentos particip. capital / Dividends received	4.713	
Diferenças de câmbio favoráveis / Exchange gains	29.540	103.202
Descontos de pronto pagamento obtidos / Payment discounts received	24.770	24.425
Outros proveitos e ganhos financeiros / Other financial income	11.139	6.007
	176.769	311.304



NOTA 45. DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

NOTE 45. ANALYSIS OF CONSOLIDATED EXTRAORDINARY ITEMS

CUSTOS E PERDAS / CHARGES	2004	2003
Donativos / Donations	1.920	2.465
Perdas em existências / Abnormal stock losses		
a) Perdas em imobilizações / Losses on sale of fixed assets	581.227	657.240
Multas e penalidades / Fines and penalties paid	19.654	15.331
b) Aumento de amortizações e provisões / Exceptional depreciations and provisions	1.884.662	14.392
Correcções relativas a exercícios anteriores / Charges relating to prior years	144.658	275.198
Outros custos e perdas extraordinários / Others	61.060	212.100
Resultados extraordinários / Net extraordinary gains	-737.714	-225.553
	1.955.467	951.173

PROVEITOS E GANHOS / INCOME	2004	2003
Restituição de impostos / Taxation Refunded		
Recuperação de dívidas / Debt Recuperation		
Ganhos em imobilizações / Gains on Sale of Fixed Assets	198.076	108.175
c) Reduções de amortizações e de provisões / Depreciations and Provisions Decreases	1.248.272	152.356
Correcções relativas a exercícios anteriores / Gains relating to prior years	36.863	121.425
d) Outros proveitos e ganhos extraordinários / Others	472.256	569.217
	1.955.467	951.173

a) as perdas resultam essencialmente do abate dos activos incorpóreos da unidade TGI Fridays de Lisboa encerrada em Junho.

b) inclui aumento de provisões para investimentos financeiros no montante de 1.870.000 Euros, conforme nota 27.

c) inclui redução de provisões para outros riscos e encargos no valor de 1.196.774, conforme nota 46.

d) inclui 350.095 Euros relativos ao reconhecimento de mais-valias obtidas em operações de lease-back, as quais são reconhecidas durante o período dos respectivos contratos.

a) losses arising from the write-offs of the assets not recoverable related to the TGI Fridays unit shutdown in June.

b) includes a provision increase in financial investments of 1.870.000 Euro, as stated in note 27.

c) includes a decrease in Provisions for Other Risks and Charges summing up to 1.196.774 Euro, as stated in note 46.

d) includes income amounting to 350.095 Euro as a consequence of the specialization of profit arising from lease-back operations

NOTA 46. DESDOBRAMENTO DAS CONTAS DE PROVISÕES E MOVIMENTOS OCORRIDOS NO EXERCÍCIO

As provisões acumuladas a 31 de Dezembro de 2004 e o seu movimento durante o exercício terminado nesta data, são as seguintes:

NOTE 46. ANALYSIS OF PROVISIONS AS AT 31ST DECEMBER AND MOVEMENTS DURING THE YEAR

The accumulated provisions at 31st December 2004 and movements during the year are as follows:

CONTAS / PROVISIONS	SALDO INICIAL Opening Balance	AUMENTO Increase	TRANSFERÊNCIAS Transfers	REDUÇÃO Decrease	Saldo Final Closing Balance
Provisões para cobranças duvidosas / Provisions for doubtful debts	366.287	46.555	180.000		592.842
Provisões para depreciação de existências / Provisions for Stocks obsolescence	74.981				74.981
a) Provisões para riscos e encargos / Provisions for other Risks and Charges	1.392.167		-180.000	1.196.774	15.393
b) Provisões para investimentos financeiros / Provisions for Fixed Assets Investments	66.159	1.870.000		66.159	1.870.000
	1.899.594	1.916.555	0	1.262.933	2.553.216

a) Foram anuladas as provisões para riscos e encargos em virtude de terem cessado as contingências subjacentes à sua constituição.

b) Ver nota 27

a) Provisions for Other Risks and Charges were reduced to zero due to the extinction of the contingencies that led to their creation.

b) See note 27

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

NOTE 47. FINANCIAL LEASING AND LONG TERM RENTAL CONTRACTS

	Euro
Edifícios e outras construções / Buildings	1.147.519
Equipamento básico / Plant and Machinery	5.583.521
Equipamento de transporte / Vehicles	86.063
Ferramentas e utensílios / Tools	117.714
Equipamento administrativo / Fixtures and Fittings	1.028.174
Outras imobilizações corpóreas / Other tangibles	886.469
	8.849.460



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

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

1) ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS

1) ACCRUALS AND DEFERRALS

i) Acréscimos de proveitos / *Accrued income*

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores.

This item includes:

	2004	2003
Cooperação comercial/Rappel Fornecedores / <i>Discounts receivable from Suppliers</i>	842.677	451.300
Contratos prestações de serviços / <i>Franchise contracts</i>	0	48.073
Outros / <i>Others</i>	67.118	
	909.795	685.483

ii) Custos diferidos / *Deferred Charges*

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores.

This item includes:

	2004	2003
Rendas/Condomínios / <i>Rents</i>	927.215	1.166.079
Material profissional, limpeza e marketing / <i>Administrative, Cleanliness and Marketing materials</i>	251.748	194.591
Contrato de prestação serviços plurianual / <i>Costs relating to contracts extending over several years</i>		578.786
Seguros / <i>Insurances</i>	144.120	
Outros custos / <i>Other Costs</i>	56.827	78.437
	1.379.910	2.017.893

iii) Acréscimos de custos / *Accruals*

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores.

This item includes:

	2004	2003
Remunerações a liquidar / <i>Holiday pay and bonuses</i>	4.172.788	3.583.022
Rendas variáveis / <i>Variable rents</i>	611.301	574.444
Água/electricidade/gás / <i>Water/electricity and gas</i>	154.575	142.400
Custos marketing/logística / <i>Marketing costs</i>	442.335	22.500
Serviços consultadoria / <i>Consultancy Services</i>	67.500	161.900
Comissões / <i>royalties / Royalties</i>	585.717	244.516
Seguros / <i>Insurance</i>	36.757	67.327
Juros a liquidar / <i>Interest payable</i>	278.135	338.888
Outros Custos / <i>Others</i>	378.526	206.588
	6.727.633	5.341.585

iv) Proveitos diferidos / *Deferred Income*

Nesta rubrica estão incluídos os seguintes valores.

This item includes:

	2004	2003
Contratos com fornecedores / <i>Contracts with Suppliers</i>	1.065.803	3.534.883
Direitos de franquias / <i>Franchise rights</i>	173.303	159.190
Resultado lease-back / <i>Lease-back outcome</i>	732.598	925.894
Subsídio para investimento / <i>Investment grants</i>	31.997	23.314
Outros / <i>Others</i>	10.299	5.640
	2.014.000	4.648.921



2) EMPRÉSTIMO MLP

Em 2003, a filial Iberusa Hotelaria e Restauração, S.A., com garantia da Ibersol SGPS, contraiu um empréstimo de financiamento de médio e longo prazo nas condições seguintes:

Montante / Amount	20.000.000 Euro
Período / Period	5 anos / 5 years
Juros / Interests	semestrais com taxa fixa 5 anos / Interests every semester for 5 years with a constant rate
Reembolsos / Reimbursements	semestrais de 2.000.000 Euros, vencendo-se o primeiro em 16/03/2004 / Reimbursement Euro 2.000.000 every semester, starting on March 16 th 2004

2) MEDIUM/LONG TERM LOANS

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

3) FORNECEDORES DE IMOBILIZADO

Em 31 de Dezembro de 2004 o Grupo tem contratos de locação financeira no montante de 8.849.460 Euros que terminam até 2008.

O capital em dívida no valor de 4.468.308 Euros está expresso nas rubricas de "Fornecedores de Imobilizado a médio e longo prazo" e "Fornecedores de Imobilizado a curto prazo" pelos montantes de 2.599.221 Euros e 1.869.087 Euros, respectivamente.

3) FIXED ASSETS SUPPLIERS

In December 31st 2004, the Group has financial leasing agreements signed amounting to Euro 8.849.460 , and lasting until 2008.

The outstanding debt, amounting to Euro 4.468.308 , is stated under the heading "Medium and Long Term Fixed Asset Suppliers" and "Short Term Fixed Assets Suppliers" for Euro 2.599.221 and 1.869.087, respectively.

4) OUTROS CREDORES DE M.L.P

Nesta rubrica está reflectida a dívida decorrente da aquisição da Maestro-Serviços de Gestão Hoteleira, S.A., associada à cedência da concessão de exploração do estabelecimento da Pizza Hut da Foz e que será paga em prestações semestrais até 2011, no montante de 418.990 Euros .

Inclui ainda a dívida decorrente da aquisição de 24,5% da Vidisco com pagamento de uma parte do preço até 2023, no montante de 514.456 Euros.

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

This account includes the Euro 418.990 acquisition of Maestro SA, associated with the Pizza Hut Foz establishment's concession which will be paid by semesters until 2011.

It also includes the debt associated with the acquisition of 24,5% of Vidisco with the payment of part of the price until 2023, summing up to Euro 514.456.

5) OUTROS DEVEDORES DE CURTO PRAZO

As contribuições mais significativas para este saldo, que em 31 de Dezembro atinge o montante de 3.684.443 Euros são as seguintes:

5) OTHER DEBTORS - AMOUNTS FALLING DUE WITHIN ONE YEAR

The main contributors for this account, amounting to Euro 3.648.443 by the 31st December 2004, are:

Créditos por alienação de imobilizado / Tangible assets alienation credits	2.004.556
Cauções prestadas em dinheiro / Money Sureties	485.250
Saldos a cobrar de pagamentos por cartão ou tickets / Payments to be charged by credit card or tickets	252.607
Fundos de formação financiada a receber / Financed Training funds to be received	18.044
Saldos devedores de fornecedores / Debts to suppliers	861.444

6) OUTRAS APLICAÇÕES DE TESOURARIA

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

6) OTHER FINANCIAL INVESTMENTS

This account mainly corresponds to short term banking investments.

7) SECTOR PÚBLICO ESTATAL

Em 31 de Dezembro de 2004 os saldos com o Estado resultam de:

7) STATE'S PUBLIC SECTOR

On 31st December this State's accounts results from:

	Assets Balance	Liabilities Balance
IRC / Income tax	251.722	757.128
Retenções Imposto sobre o rendimento / Income Tax retentions		306.225
IVA / VAT	2.198.741	1.122.537
Contribuições Segurança Social / Social security payments		1.295.168
Outras / Others	19.197	0
	2.469.660	3.481.058



8) PROVEITOS SUPLEMENTARES

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

9) CAPITAL PRÓPRIO

O capital social está representado por 20.000.000 ações ao portador com o valor nominal unitário de 1 Euro e está integralmente subscrito e realizado.

Alterações ao capital próprio ocorridas durante o período:

8) SUPPLEMENTARY INCOMES

This Income Statement account mainly reflects supplier's funding in conjoint marketing actions.

9) OWN CAPITAL

Capital is represented by 20.000.000 shares with a nominal value of 1 Euro each and is fully subscribed and realized.

Changes occurred in capital during 2004:

MOVIMENTOS <i>Share</i>	Capital <i>Capital</i>	Ações Próprias <i>Own share</i>	Diferenças consolidação <i>Consolidation Differences</i>	Reservas <i>Reserves</i>	Resultado Exercício <i>Net profit for the year</i>	Total Capitais Próprios <i>Total Shares Holders'equity</i>
Saldo em 31/12/2003 <i>Balance in 31/12/2003</i>	20.000.000	-2.611.139	134.100	17.416.284	6.071.962	41.011.207
Aplicação Resultados <i>Profit Application</i>				6.071.962	-6.071.962	0
Distribuição dividendos <i>Dividend distribution</i>				-1.055.866		-1.055.866
Aquisição ações próprias <i>Own shares acquisition</i>		-2.643.190				-2.643.190
Reserva conversão filial estrangeira <i>Conversion reserve of foreign subsidiary</i>				391		391
Interesses minoritários negativos <i>Negativ minority interests</i>				-61.779		-61.779
Variação % de interesses em filiais <i>Variation of interests % in subsidiaries</i>				-98.676		-98.676
Contributo pela entrada de filiais no perímetro <i>Contribution from the inclusion of subsidiaries in the consolidation perimeter</i>				31.154		31.154
Resultado do período <i>Net profit of the year</i>					7.506.861	7.506.861
Saldo em 31/12/2004 <i>Balance in 31/12/2004</i>	20.000.000	-5.254.329	134.100	22.303.470	7.506.861	44.690.102

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

THE BOARD OF DIRECTORS

António Carlos Vaz Pinto Sousa

António Alberto Guerra Leal Teixeira

Juan Carlos Vázquez-Dodero

Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa de 2004

Consolidated Cash Flow Statement for the Year 2004



	2004	2003
ATIVIDADES OPERACIONAIS / OPERATING ACTIVITIES		
Recebimento de clientes / <i>Cash receipts from trade debtors</i>	141.522.740	127.953.125
Pagamento a fornecedores / <i>Cash paid to trade creditors</i>	91.356.931	73.198.276
Pagamento ao pessoal / <i>Cash paid to employees</i>	33.024.261	29.650.084
Fluxo gerado pelas operações / <i>Cash flow generated by operations</i>	17.141.548	25.104.765
Pagamento / recebimento imposto s/rendimentos / <i>Income taxes paid/received</i>	1.210.475	1.322.622
Outros recebim./pagam. relativos às operações / <i>Other cash receipts and payments relating to operating activities</i>	5.755.533	-4.822.751
Fluxo gerado antes rubricas extraordinárias / <i>Cash flow generated before extraordinary items</i>	21.686.606	18.959.392
Recebimentos relacionados c/rubricas extraordinárias / <i>Cash receipts relating to extraordinary items</i>	356.667	196.045
Pagamentos relacionados c/rubricas extraordinárias / <i>Cash payments relating to extraordinary items</i>	226.323	400.025
Fluxo atividades operacionais (1) / <i>Net cash flow from operating activities (1)</i>	21.816.950	18.755.412
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO / INVESTMENT ACTIVITIES		
Recebimentos provenientes de: / <i>Cash receipts arising from:</i>		
Investimentos financeiros / <i>Fixed assets investments</i>	586.139	6.176.046
Imobilizações corpóreas / <i>Tangible fixed assets</i>	413.904	673.915
Imobilizações incorpóreas / <i>Intangible fixed assets</i>	44.962	78.829
Subsídios de investimento / <i>Investment Subsidies</i>	0	0
Juros e proveitos similares / <i>Interests and similar incomes</i>	191.472	256.655
Dividendos recebidos / <i>Dividend yield</i>	4.713	
Outros / <i>Others</i>		
Pagamentos respeitantes a: / <i>Cash payments arising from</i>		
Investimentos financeiros / <i>Fixed assets investments</i>	1.953.532	4.562.890
Imobilizações corpóreas / <i>Tangible fixed assets</i>	9.286.039	13.743.801
Imobilizações incorpóreas / <i>Intangible fixed assets</i>	604.507	2.368.250
Outros / <i>Others</i>		
Fluxo das atividades investimento (2) / <i>Net cash used in investment activities</i>	-10.602.888	-13.489.496
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO / FINANCING ACTIVITIES		
Recebimentos provenientes de: / <i>Cash receipts arising from</i>		
Contratos de locação financeira celebrados / <i>Leasing contracts</i>	749.824	898.178
Pagamentos respeitantes a: / <i>Payments relating to:</i>		
Amortização de contratos locação financeira / <i>Capital amortization of leasing contracts</i>	2.443.184	3.147.822
Juros e custos similares / <i>Interests and similar charges</i>	1.220.134	1.291.391
Dividendos pagos / <i>Dividends</i>	1.055.532	1.055.930
Aquisição de ações próprias / <i>Purchase of own shares</i>	2.643.190	4.608
Variação de empréstimos obtidos / <i>Change in loans obtained</i>	-5.372.230	6.179.418
Fluxo das atividades financiamento (3) / <i>Net cash used in financing activities (3)</i>	-11.984.446	1.577.845
Variação de caixa e seus equivalentes / <i>Net increase in cash and cash equivalents</i>	-770.384	6.843.761
Efeito das diferenças de câmbio / <i>Effect of foreign exchange rates</i>		-31
Caixa e seus equivalentes no início do período / <i>Cash and cash equivalents at the beginning of the period</i>	765.096	-6.113.363
Efeito de variação do perímetro / <i>Effects of perimeter changes</i>	29.587	34.729
Caixa e seus equivalentes no fim do período / <i>Cash and cash equivalents at the end of the period</i>	24.299	765.096
Variação de caixa e equivalentes de caixa / <i>Change in cash and cash equivalents</i>	-770.384	6.843.761



Anexo à demonstração consolidada dos fluxos de caixa

Notes to the consolidated cash flow statement

1- Aquisição ou alienação de filiais e outras actividades empresariais

1- Acquisition or sale of subsidiaries and other activities

a) e b)

a) and b)

Filial / Subsidiary	Aquisições / Acquisitions		Alienações / Disposals	
	Preço / Price	Valor pago / Amount paid	Preço / Price	Valor recebido / Amount received
CharlotteDevelops, SL	1.960.000	1.960.000		

A filial Pizzalitos Restaurantes, Lda que foi comprada e paga em 2002 mas entrou para o perímetro de consolidação em 2004. Para efeitos dos restantes pontos deste anexo tratamos como filial adquirida.

Subsidiary Pizzalitos Restaurantes, Lda. Was acquired and paid for in 2002 but entered the consolidation perimeter in 2004. With regard to the remaining points in these accompanying notes we consider this subsidiary as acquired.

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

c) Cash and Cash Equivalents held by subsidiaries acquired

Filial / Subsidiary	Euro	
	Caixa e equivalentes de caixa adquiridas Cash (Acquired)	Caixa e equivalentes de caixa alienadas Cash (Sold)
CharlotteDevelops, SL	5.935	
Pizzalitos Restaurantes, Lda	23.652	

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

Values mentioned of acquired subsidiaries reduced by values of sold subsidiaries are represented in the Consolidated Cash-Flow Statement under the name "Perimeter variation effect"

d) Quantias de outros activos e passivos adquiridos e alienados

d) Amounts of other assets and liabilities acquired

Rúbrica / Item	Euro	
	Charlotte adquiridos Acquired	Pizzalitos adquiridos Acquired
Imobilizações / Fixed assets	2.527.792	119.815
Existências / Stocks		3.069
Dívidas a receber / Receivables	81.986	53.058
Acréscimos e Diferimentos activos / Accruals and Deferrals Assets	509.657	3.423
Dívidas a pagar / Payables	3.123.472	60.905
Acréscimos e Diferimentos passivos / Accruals and Deferrals Liabilities		9.530

2- Descriminação dos componentes de caixa e seus equivalentes

2- Details of Cash and Cash Equivalent components

	Euro	
	2004	2003
Numerário / Cash	234.750	314.083
Depósitos bancários imediatamente mobilizáveis / Bank deposits	-2.935.113	-1.249.389
Equivalentes a caixa / Cash equivalents	2.724.662	1.700.402
Caixa e seus equivalentes / Cash and cash equivalents	24.299	765.096
Dívidas a instituições de crédito / Debt to banks	5.777.272	2.740.355
Disponibilidades constantes do balanço / Total balance sheet cash	5.801.571	3.505.451

3- Informações respeitantes a operações não monetárias

3- Information related to non monetary operations

Não aplicável

Not applicable.

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

4- Breakdown of cash flow by sectors and geographic zones

Não aplicável

Not applicable.

5- Outras informações

5- Other information

Não aplicável

Not applicable.

Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria

Statutory Audit Certification and External Auditor's Report



Introdução

1. Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório consolidado de gestão e nas demonstrações financeiras consolidadas anexas da **Ibersol, S.G.P.S., S.A.**, as quais compreendem o Balanço em 31 de Dezembro de 2004 (que evidencia um total de 115.621.974 Euros, um total de interesses minoritários de 1.801.511 Euros e um total de capital próprio de 44.690.102 Euros, incluindo um resultado líquido de 7.506.861 Euros), as Demonstrações consolidadas dos resultados, por naturezas e por funções, e a Demonstração consolidada dos fluxos de caixa do exercício findo naquela data, e os correspondentes Anexos.

Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração da Empresa (i) a preparação do Relatório consolidado de gestão e de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos de caixa consolidados; (ii) que a informação financeira histórica seja preparada de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal e que seja completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários; (iii) a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados; (iv) a manutenção de sistemas de controlo interno apropriados; e (v) a divulgação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a actividade do conjunto das empresas incluídas na consolidação, a sua posição financeira ou resultados.

3. A nossa responsabilidade consiste em verificar a informação financeira contida nos documentos de prestação de contas acima referidos, designadamente sobre se é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso exame.

Âmbito

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

Introduction

1. In terms of applicable legislation we submit herewith the Statutory Audit Certification and Auditors Report on the accompanying financial information Directors Group Report and Financial Statements of Ibersol, SGPS, SA, comprising the Balance Sheet at December 31st 2004 (which reflects a balance sheet total of € 115.621.974, a total minority interests of € 1.801.511 and a total Capital of € 44.690.102, including a net income for the year of € 7.506.861), the Income Statement and the Cash Flow Statement for the year then ended, and the respective Notes.

Responsibilities

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

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

Scope

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



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

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

Opinião

7. Em nossa opinião, as referidas demonstrações financeiras consolidadas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada de Ibersol, S.G.P.S., S.A. em 31 de Dezembro de 2004, o resultado consolidado das suas operações e os fluxos consolidados de caixa no exercício findo naquela data, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal e a informação nelas constante é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

Porto, 30 de Março de 2005

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

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

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

Opinion

7. In our opinion, the financial information appearing in the above-mentioned documents present in all material aspects a true and fair view of the financial position of Ibersol SGPS, SA at December 31st 2004, as well as the results of their operations and their cash flows in the year ended, in accordance with generally accepted accounting principles and satisfy the principles in Portugal of sufficiency, accuracy, objectivity and current content.

Porto, March 30th 2005

*PricewaterhouseCoopers & Associados, S.R.O.C., Lda
Represented by:
Hermínio António Paulos Afonso, ROC*

Relatório e Parecer do Fiscal Único

Report and Opinion of the Sole Supervisors



Senhores Accionistas,

1. Nos termos da lei e do mandato que nos conferiram, apresentamos o relatório sobre a actividade fiscalizadora desenvolvida e damos parecer sobre o Relatório Consolidado de Gestão e as Demonstrações Financeiras Consolidadas apresentados pelo Conselho de Administração de **Ibersol, S.G.P.S., SA** relativamente ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2004.

2. No decurso do exercício acompanhámos, com a periodicidade e a extensão que considerámos adequada, a actividade da empresa e das suas filiais e associadas mais significativas. Verificámos a regularidade da escrituração contabilística e da respectiva documentação. Vigiámos também pela observância da lei e dos estatutos, tendo as respectivas excepções sido comunicadas ao Conselho de Administração.

3. Como consequência do trabalho de revisão legal efectuado, emitimos a respectiva Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a Informação Financeira Consolidada, em anexo, bem como o Relatório sobre a Fiscalização endereçado ao Conselho de Administração nos termos do artº 451º do Código das Sociedades Comerciais.

4. No âmbito das nossas funções verificámos que:

i) o Balanço Consolidado, as Demonstrações Consolidadas dos Resultados por naturezas e por funções, a Demonstração Consolidada dos Fluxos de Caixa e os correspondentes Anexos permitem uma adequada compreensão da situação financeira da empresa e das suas filiais e dos seus resultados;

ii) as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados são adequados;

iii) o Relatório Consolidado de Gestão é suficientemente esclarecedor da evolução dos negócios e da situação da sociedade e do conjunto das filiais incluídas na consolidação evidenciando os aspectos mais significativos.

5 Nestes termos, tendo em consideração as informações recebidas do Conselho de Administração e Serviços e as conclusões constantes da Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a Informação Financeira Consolidada, somos do parecer que:

i) seja aprovado o Relatório Consolidado de Gestão;

ii) sejam aprovadas as Demonstrações Financeiras Consolidadas.

Porto, 30 de Março de 2005

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

Hermínio António Paulos Afonso, R.O.C.

To the Shareholders,

1. Pursuant to the law and our mandate, we submit herewith for your review the report and supervisory work performed and we issue our opinion on the Directors Group Report and Financial Statements presented by the Board of Directors of **Ibersol, SGPS, SA**, in respect of the year ended on December 31st 2004.

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

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

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

i) The balance sheet, the income statement, the cash flow statement and the corresponding notes thereto provide an adequate understanding of the company's financial situation and results.

ii) The accounting policies and valuation criteria are appropriate;

iii) The Directors Group Report adequately recounts the Company's business affairs and situation, highlighting the most salient aspects.

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

i) the Group Directors Report be approved;

ii) the Financial Statements be approved;

Porto, March 30th 2005

SOLE SUPERVISOR

PricewaterhouseCoopers & Associados, S.R.O.C, Lda
Represented by:
Hermínio António Paulos Afonso, ROC



Ibersol, SGPS, S.A.

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