

# A EMPRESA

## MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

**A Oi é a principal provedora de serviços de telecomunicações do país, com presença nacional e, de fato, a única realmente integrada.**

O ano de 2011 marcou uma importante mudança na estrutura societária da Companhia. Em março, foi concluído um aumento de capital na Tele Norte Leste Participações (TNL) de R\$ 2,978 bilhões e outro na Telemar Norte Leste (TMAR) de R\$ 5,969 bilhões. Além de um importante reforço de caixa, por meio destes aumentos de capital a Portugal Telecom (PT) ingressou na estrutura societária da Companhia, possibilitando a concretização da aliança industrial anunciada em julho de 2010. Operacionalmente, a entrada da Portugal Telecom agregou importante *know-how* para a Oi em termos de tecnologia, operações, qualidade dos serviços e oferta de produtos. Destaca-se que a operadora portuguesa possui larga experiência no mercado móvel, de televisão e em banda larga fixa e móvel em Portugal e nos países onde está presente.

Em termos organizacionais, 2011 também trouxe mudanças para a Companhia. Em janeiro, foi criado o cargo de *COO (Chief Operational Officer)*, que passou a comandar as áreas-chave para a operação do negócio e que são determinantes para a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Esse cargo é ocupado desde então por James Meaney, ex-presidente da Contax.

Em abril, após dez anos liderando importantes movimentos na Oi, foi anunciada a saída de Luiz Eduardo Falco. Para o seu lugar, em junho, Francisco Tosta Valim Filho foi apontado como o novo Presidente da Oi. Valim traz em seu currículo passagens por empresas como a própria Oi, no cargo de Diretor Financeiro, a Serasa Experian, onde atuou como *CEO* para América Latina, Europa, África e Oriente Médio, e a Net Serviços, no cargo de *CEO*, onde liderou um importante movimento de *turn around*. Cumpre registrar que a experiência nesta última se mostra importante em um momento em que iremos aumentar o foco na prestação de serviços de TV paga como um produto essencial para o nosso portfólio de ofertas convergentes.

Em 2011, do ponto de vista operacional, destaca-se o número de adições brutas de usuários móveis. No ano, adicionamos mais de 24 milhões de usuários, um recorde desde 2008. Com vistas à melhoria da rentabilidade do negócio, a partir do segundo trimestre de 2011, foi implementada uma nova política de permanência de clientes inativos na base. Em função dessa nova política, o expressivo desempenho das adições brutas acabou não se refletindo totalmente nas adições líquidas.

Com relação ao desempenho financeiro, 2011 foi mais um ano em que a Companhia teve êxito nas emissões internacionais. No ano, além de linhas de crédito atrativas obtidas com BNDES e com o China Development Bank, foi feita a maior emissão externa em reais (*BRL Bond*) de uma empresa brasileira, no valor de R\$ 1,1 bilhão. Com essas novas captações, a Companhia reduziu seu custo de endividamento médio, que em 2011 foi de 96,4% do CDI (105,6% do CDI em 2010), ao mesmo tempo em que alongou o prazo médio da dívida para 4,5 anos (3,8 anos em dezembro de 2010).

Adicionalmente, foi contratada uma linha de crédito rotativa (*Revolving Credit Facility*) no valor de US\$ 1 bilhão junto a um sindicato composto por nove bancos globais. Esta operação forma um significativo “colchão” de liquidez, fortalecendo a estrutura de capital e perfil de crédito do grupo, além de possibilitar maior eficiência da gestão do caixa.

Em 2011, a Oi também deu início a um importante processo de simplificação societária, com o objetivo de reduzir de três empresas listadas na Bolsa para apenas uma e de sete diferentes classes de ação para apenas duas (ordinária e preferencial). Este importante passo é essencial para uma futura divulgação de política de dividendos e maior alinhamento dos interesses dos acionistas. Em 27/02/2012, os acionistas da TNL, TMAR e BRT aprovaram os termos da reorganização societária, e a Companhia concluiu esse processo com o início da negociação das duas novas e únicas classes de ação (OIBR3 e OIBR4 na Bovespa e OIBR e OIBR/C na Nyse) em 9 de abril deste ano.

Em paralelo, a Oi manteve o compromisso de desenvolver sua plataforma de sustentabilidade. São exemplos disto a implementação do Programa Educação para Sustentabilidade, que visa ampliar o comprometimento dos colaboradores com o tema, bem como desenvolver iniciativas com este foco aplicáveis diretamente ao negócio. Além disto, a Oi aderiu ao fórum empresarial “Empresas pelo Clima”, que visa discutir assuntos relacionados às mudanças climáticas e propor a adoção ou aprimoramento de políticas públicas.

Em 2011, o instituto de Responsabilidade Social da Oi, o Oi Futuro, completou dez anos de atuação. Nesse período, seus programas, voltados à educação, à cultura, ao esporte, ao social e meio ambiente, já beneficiaram mais de 4 milhões de pessoas, reafirmando seu compromisso com o desenvolvimento social do país e a democratização do acesso ao conhecimento.

Como reflexo desse engajamento, a Oi permanece pelo quarto ano consecutivo no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e pelo segundo ano foi selecionada para integrar o Índice de Carbono Eficiente (ICO2), ambas as iniciativas da BM&FBovespa. Desta forma, a Oi é reconhecida pelo comprometimento com a Sustentabilidade, diferenciando-se por promover a melhoria contínua da sua estratégia, práticas e resultados vinculados a este tema.

Em síntese, as mudanças ocorridas em 2011, como a entrada da Portugal Telecom e as mudanças na Diretoria Executiva, criaram os alicerces necessários para o início de um processo de reorganização estratégica baseado num plano de longo prazo traçado com o objetivo de promover um ciclo de crescimento sustentável para a Companhia.

Ainda em 2011, importantes iniciativas começaram a ser tomadas em conexão com o plano, como, por exemplo: a abertura de 60 lojas próprias em dezembro, visando ao fortalecimento do canal de vendas; a criação de estruturas comerciais regionais, com o objetivo de aumentar a agilidade e capturar as oportunidades de mercado nas diferentes regiões do país; e subsídios de *smartphones* para o pós-pago. Estas e outras medidas, a serem tomadas ao longo de 2012, associadas ao foco contínuo na melhoria da qualidade dos serviços, são entendidas como indispensáveis para o aumento e a fidelização da base de clientes e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho operacional e financeiro da Companhia.

Além disso, no último trimestre de 2011 a Companhia mudou a forma de conduzir os negócios, passando a adotar uma visão segmentada por cliente (Residencial, Empresarial/Corporativo e Mobilidade Pessoal). Este movimento tem por objetivo alavancar o aumento da participação dos serviços da Oi no total de consumo de telecomunicações das residências e das empresas, posicionando a Companhia como uma provedora de soluções completas para os clientes. Para fins de comparação, os números do resultado de 2010 também foram ajustados para esta nova visão segmentada.

Tudo isso posto, 2012 trará importantes desafios, e a Oi mantém a confiança em que será bem-sucedida na execução da estratégia traçada para os próximos anos.

## MENSAGEM DO PRESIDENTE

**O setor de telecomunicações tem um importante papel na construção de uma sociedade mais sustentável, uma vez que viabiliza o acesso à informação por meio de modernas tecnologias, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e do exercício da cidadania.**

Logo, a Oi também é responsável por parte do desenvolvimento econômico e social do país e do mundo. Nesse contexto, a Oi, consciente da importância da inserção da Sustentabilidade na sua estratégia, tem realizado importantes ações para alavancar várias iniciativas vinculadas a esse tema.

Neste ano, mantivemos a adoção das metas de Sustentabilidade para os nossos principais executivos, bem como fortalecemos a nossa cultura organizacional, ao implementarmos o Programa de Educação para Sustentabilidade, que visa tornar os colaboradores agentes de mudança no processo de inserção deste tema nas operações e atividades da Companhia, desenvolvendo soluções que sejam ao mesmo tempo competitivas e sustentáveis.

Tendo como uma das práticas prioritárias da Companhia o Foco em Gente, investimos na qualidade de nosso capital humano, pautando nossa gestão na capacitação e desenvolvimento de cada colaborador e nos cuidados com sua saúde e segurança.

O último ano foi um período em que trabalhamos internamente para tomar atitudes voltadas a fortalecer a confiança dos clientes. Definimos nossa missão, visão e práticas, destacando em nossas diretrizes a importância de estar cada vez mais próximo ao cliente, iniciando um novo ciclo na Companhia, adotando ações que o surpreendam, com soluções inovadoras e de excelência.

A partir de nossa própria atividade-fim, prestando serviços convergentes e integrados de telecomunicações, damos uma significativa colaboração em favor da Sustentabilidade, por exemplo: ao promovermos a inclusão digital, que está inserida no movimento maior de inclusão social; ao participarmos do programa Banda Larga nas Escolas, em parceria com o Governo Federal, a partir do qual levamos o serviço de conexão à internet em banda larga a aproximadamente 50 mil escolas públicas até o fim de 2011.

Nesse ano, o nosso Instituto de Responsabilidade Social, o Oi Futuro, completou dez anos de atuação, trabalhando sempre para diminuir as distâncias sociais do Brasil. Neste período, já contribuimos para um futuro melhor de mais de 4 milhões de brasileiros através de programas nas áreas de educação, social, cultura, esporte e meio ambiente, que utilizam a tecnologia da informação e da comunicação, democratizando o acesso ao conhecimento. Assim, também inserimos cada vez mais pessoas no mapa da cidadania.

Ao aderir ao Pacto Global das Nações Unidas, em 2009, a Companhia se comprometeu a adotar, em suas práticas de negócios, valores nos âmbitos de Direitos Humanos, Relações de Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção. Desta forma, aproveitamos para reiterar, por meio desta mensagem, o nosso apoio contínuo ao Pacto Global, reafirmando o nosso compromisso com os seus dez princípios, e demonstramos, do mesmo modo, neste relatório, as práticas adotadas pela Companhia.

Uma diretriz importante adotada neste último ano, relacionada à nossa cadeia de valor, diz respeito à revisão dos contratos de nossos prestadores de serviços. Ampliamos os critérios socioambientais na contratação e monitoramento dos nossos parceiros, pois sabemos que é essencial construir e compartilhar com os nossos fornecedores os pilares de sustentabilidade empresarial.

À medida que as questões relacionadas à Sustentabilidade capturam, cada vez mais, a atenção dos diferentes públicos, os reportes das práticas empresariais para o mercado passam a ser veículos essenciais que denotam a transparência das organizações. Neste sentido, estamos dando um passo importante ao elaborar, pelo primeiro ano, este relatório com base nas diretrizes internacionais da *Global Reporting Initiative (GRI)*.

Todas essas ações contribuíram para que permanecêssemos, pelo quarto ano consecutivo, no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e, pelo segundo ano, no Índice de Carbono Eficiente (ICO2), ambas as iniciativas da BM&FBovespa, mostrando que os valores relacionados à Sustentabilidade devem ser nossa fonte de inspiração, para que tenhamos orgulho, sabendo, entretanto, que muito ainda precisa ser feito.

Para ter um resultado sustentável, precisamos pensar na perenidade do nosso negócio, através de soluções inovadoras, oferecendo produtos e serviços que surpreendam e modifiquem a vida das pessoas, bem como contribuam para o progresso dos locais onde atuamos. Neste sentido, ao longo dos dois últimos anos, reforçamos programas de fomento com foco no apoio e desenvolvimento de projetos de inovação na Companhia, em parceria com institutos de ciência e tecnologia, assim como o Programa da Indústria Nacional, destinado a fomentar o fortalecimento de fornecedores brasileiros de telecomunicações e tecnologia.

Nosso negócio tem um grande poder de transformação social, e contribuir na construção de uma sociedade mais justa e sustentável é parte do nosso planejamento de longo prazo. Pensamos no futuro, mas fazemos hoje.

Francisco Tosta Valim Filho  
**Diretor Presidente**

## PERFIL ORGANIZACIONAL

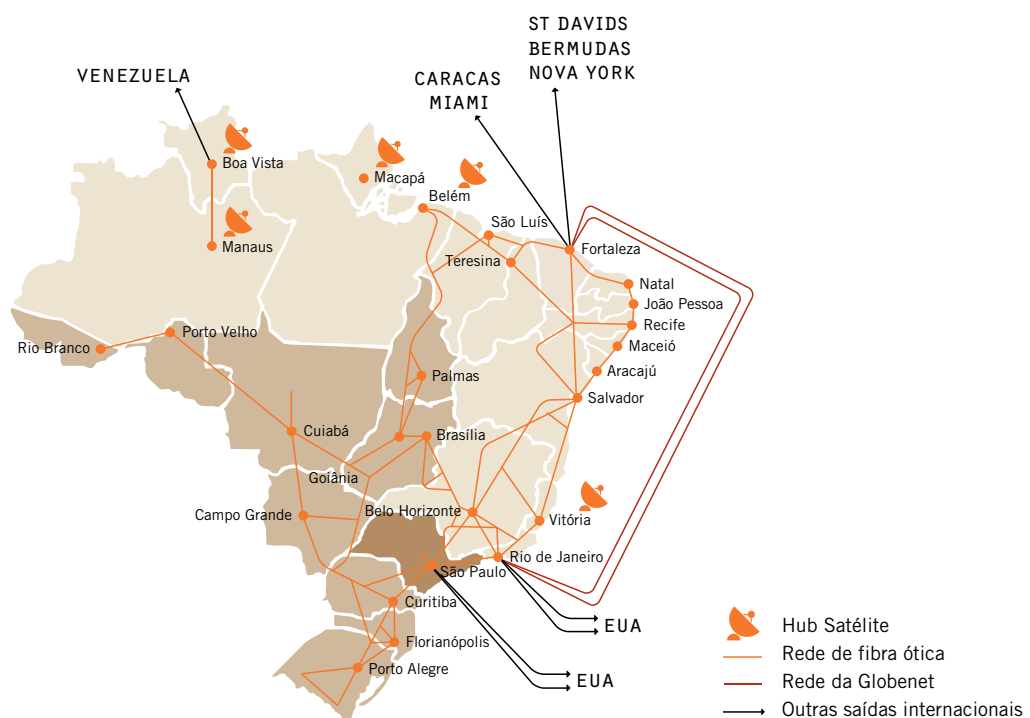
**A Oi S/A oferece um amplo leque de produtos convergentes, que incluem serviços de telefonia fixa e móvel, transmissão de dados, acesso à internet em banda larga, provedor de internet e TV paga.**

Estes serviços são ofertados para residências, usuários corporativos de pequeno, médio e grande porte, entidades governamentais e outras empresas de telecomunicações, além de pessoas físicas. A Oi é a principal provedora de serviços de telecomunicações do Brasil, detendo a concessão para operar telefonia fixa em 16 estados das regiões Norte, Nordeste e Sudeste, além da concessão de telefonia fixa no Distrito Federal e em mais nove estados das regiões Sul, Centro-Oeste e Norte do país.

Com a aquisição do controle acionário da Brasil Telecom S/A (BRT), a Companhia passou a operar em âmbito nacional os serviços de telefonia móvel e de transmissão de dados, com um portfólio unificado em todas as regiões de outorga. A oferta de serviços em âmbito nacional confere à Companhia a escala necessária para competir em igualdade de condições com os importantes competidores internacionais presentes no Brasil.

Pioneira e, de fato, a única operadora integrada do país, a Companhia acredita que a capacidade de desenvolvimento de ofertas convergentes é importante vantagem competitiva, com vistas à fidelização do cliente.

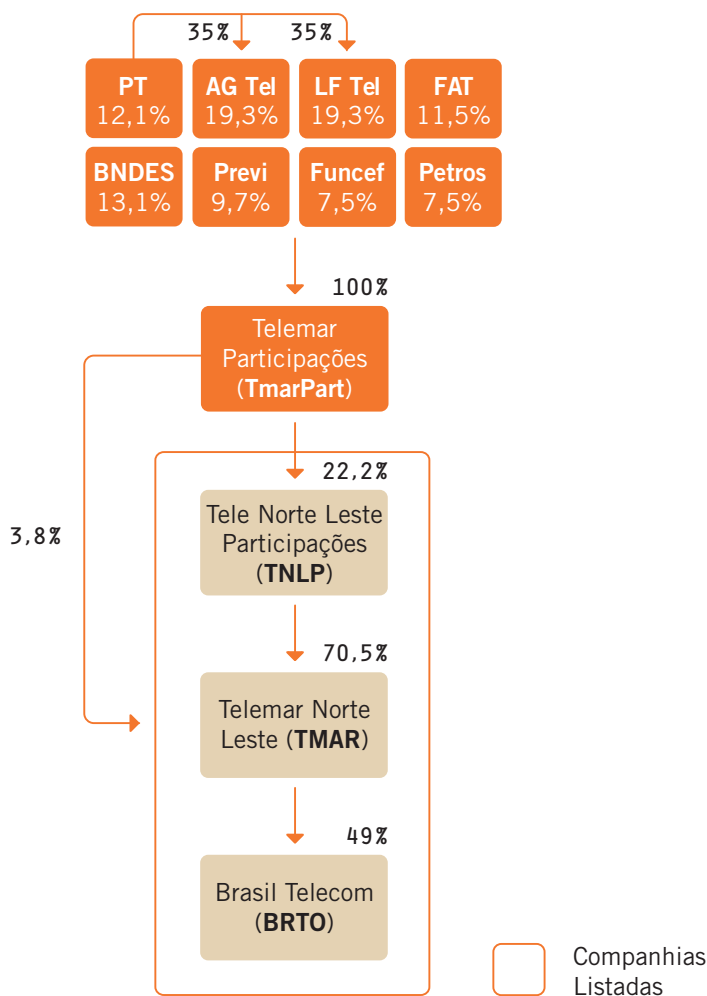
Desde 2009, a Oi passou a operar a rede de cabos submarinos de transmissão de fibra ótica da Globenet (controlada integral da Oi S/A), que conecta Brasil, Colômbia, Venezuela, Bermudas e Estados Unidos. As redes das empresas Globenet e Metrored somam-se ao *backbone\** de dados da Oi, transformando-se na maior e mais capilar cobertura de dados do país. São mais de 176 mil km, distribuídos em 23,3 mil km de *backbone* internacional (Globenet), 32,6 mil km de *backbone* nacional e 120,3 mil km de redes estaduais e metropolitanas.



Com a Oi TV integrando o portfólio completo de serviços, a Oi tornou-se a primeira empresa quadruple play do Brasil, com oferta combinada de telefonia fixa, móvel, banda larga e TV por assinatura. Atualmente, os serviços de TV por assinatura são oferecidos ao Distrito Federal e a outros 23 estados da federação (Acre, Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, Sergipe e Tocantins). A Companhia encerrou 2011 com 69,7 milhões de Unidades Geradoras de Receitas, sendo 17,8 milhões no segmento residencial, 7,8 milhões no segmento Empresarial/Corporativo e 43,3 milhões em mobilidade pessoal.

*\*Esquema de ligações centrais de um sistema mais amplo, tipicamente de elevado desempenho. Na internet, numa rede de escala planetária, podem-se encontrar, hierarquicamente divididos, vários backbones: os de ligação intercontinental (internacionais) e os nacionais.*

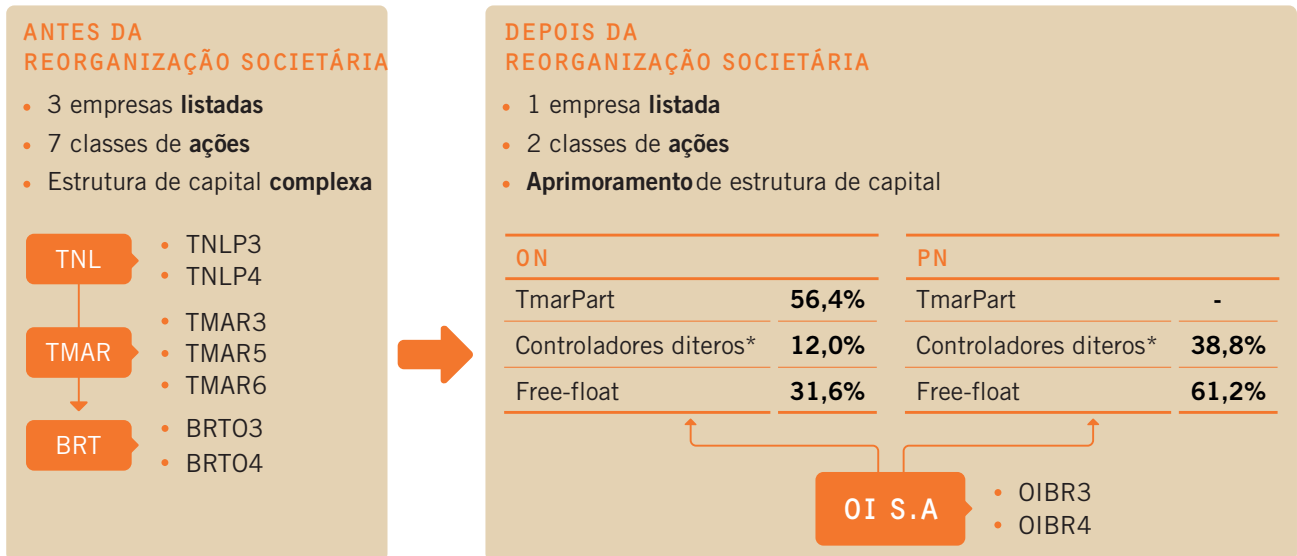
## ESTRUTURA ACIONÁRIA



\* Inclui participações minoritárias de TmarPart, PT, AG, LF, FAT, BNDES e Fundos de Pensão.

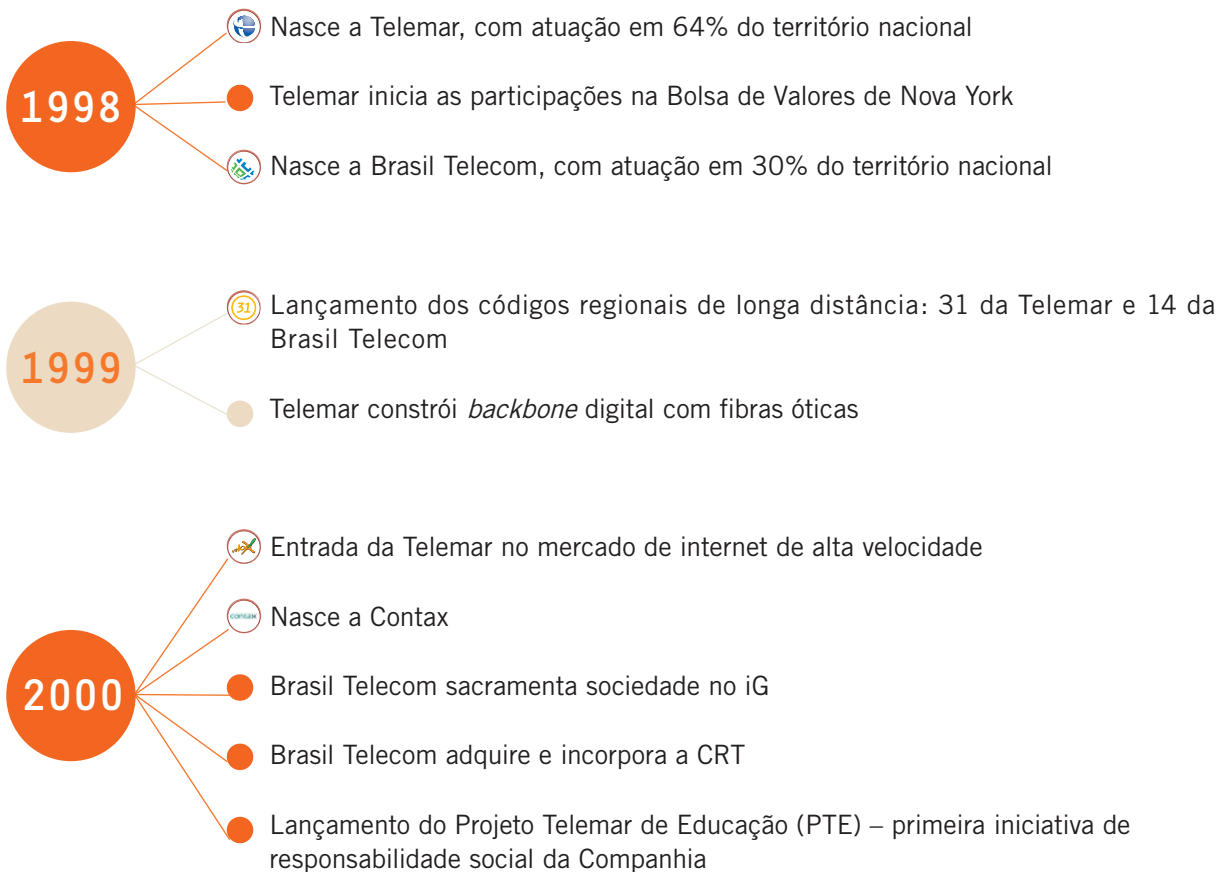
**NOTA** Posição em 31/12/2011.

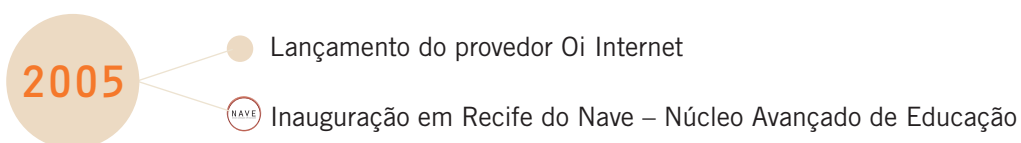
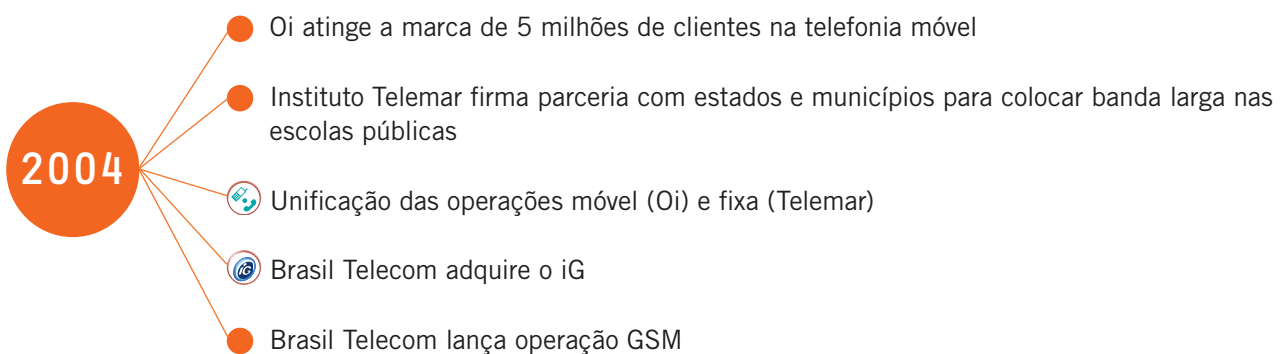
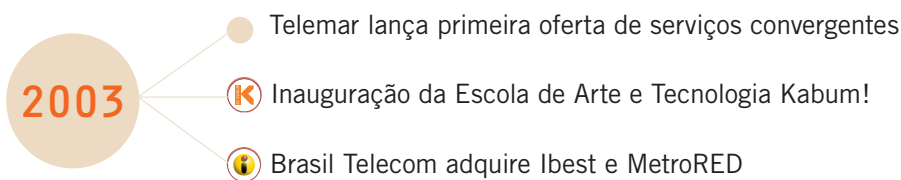
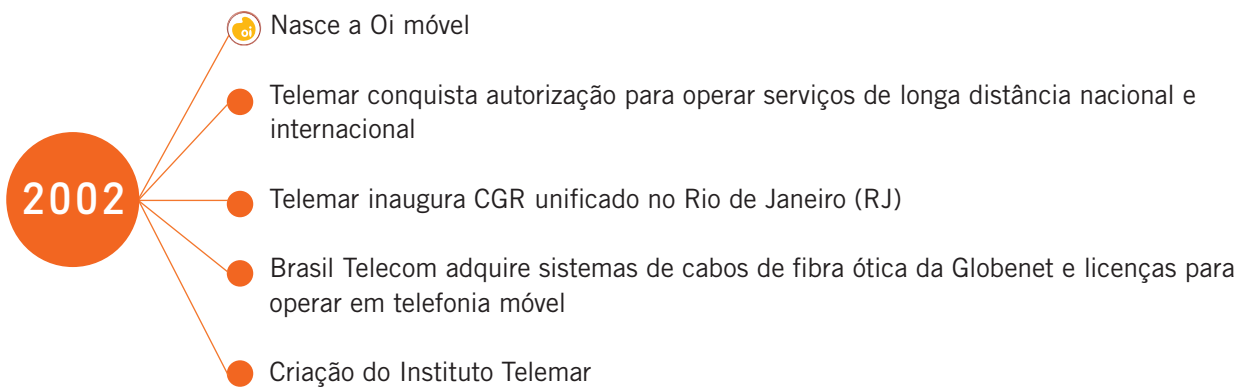
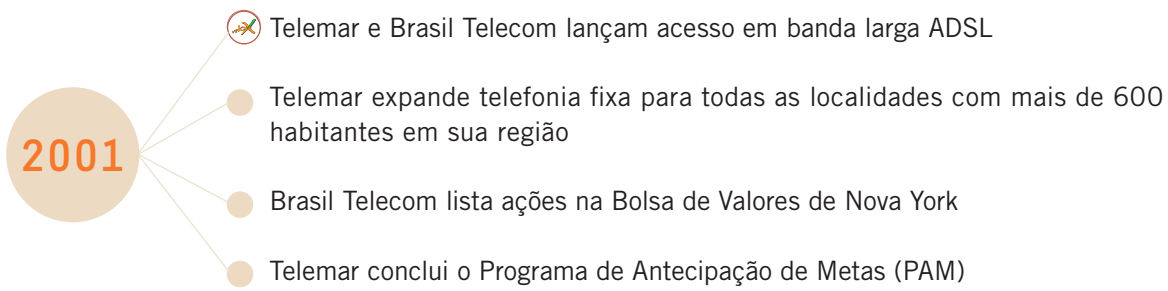
Conforme descrito no capítulo Sobre o Relatório, em 27/02/2012 ocorreu a reorganização societária, que resultou na seguinte estrutura:







\* Considera PT, AG, LF, Previ, BNDES, Funcef, Petros, Capital Social ex-tesouraria.









## HISTÓRIA DA COMPANHIA










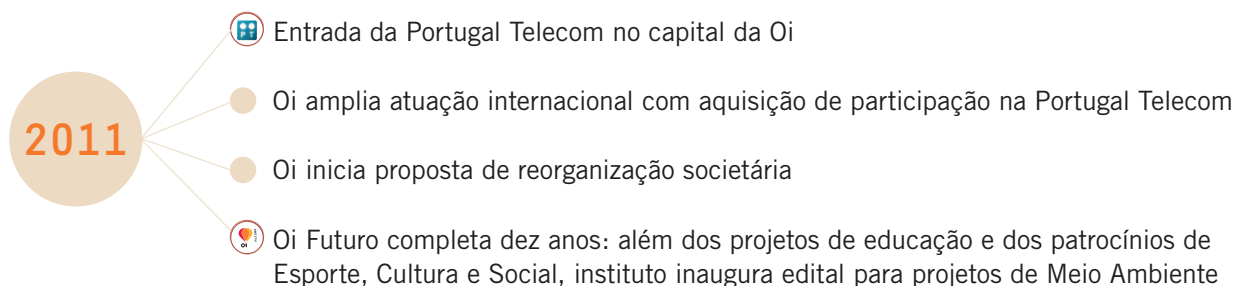
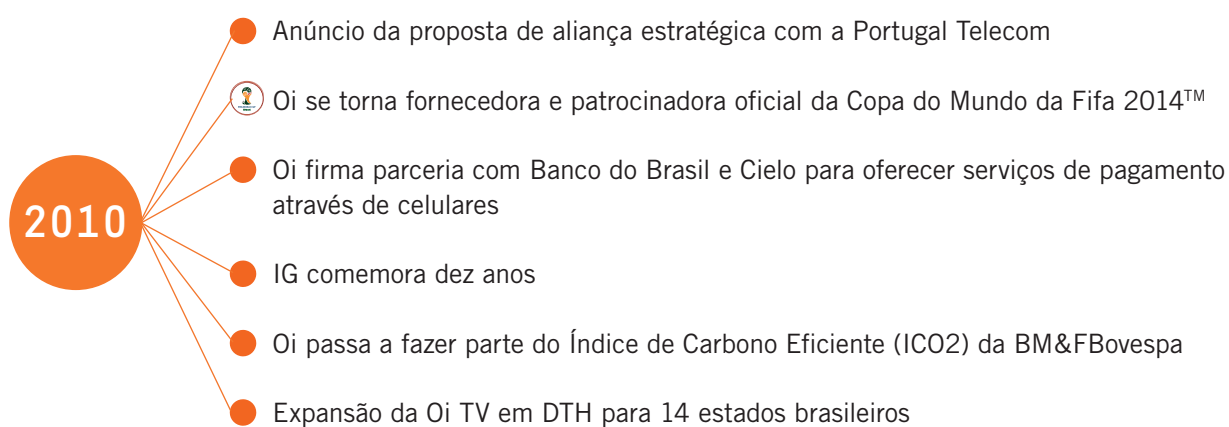
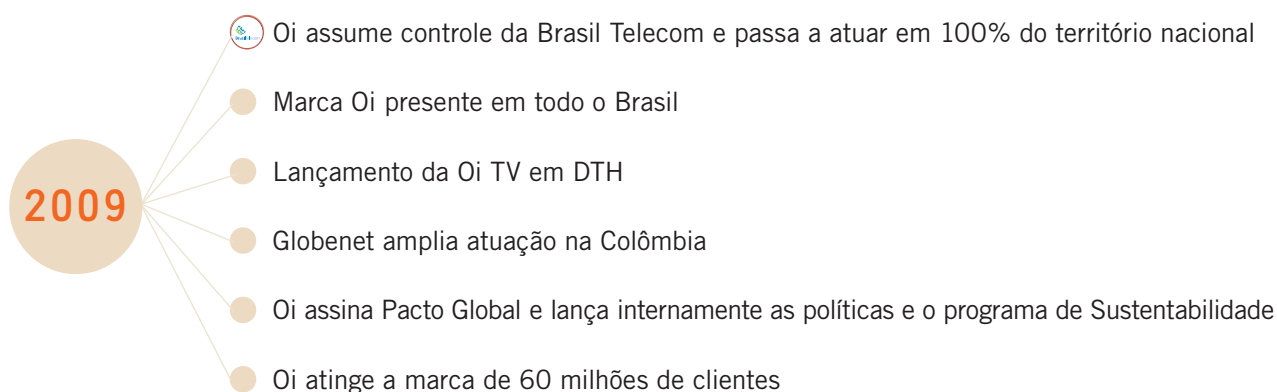




- 2006
-  Grupo Telemar firma parceria para fornecer telefonia fixa, móvel e banda larga na Estação Antártica Comandante Ferraz
-  Grupo Telemar adquire Way TV
-  Lançamento do Oi Paggo
-  Brasil Telecom inaugura CGR unificado em Florianópolis (SC)

- 2007
-  Marca Única – unificação das marcas do Grupo Telemar embaixo da marca Oi
-  Lançamento da Oi TV e inauguração da Oi TV Móvel
-  Oi é fornecedora e patrocinadora oficial dos Jogos Pan-Americanos 2007
-  Oi Futuro inaugura o Museu das Telecomunicações no Rio de Janeiro (RJ) e em Belo Horizonte (MG)
-  Brasil Telecom lança IPTV
-  Brasil Telecom atinge a marca de 4 milhões de clientes na telefonia móvel
-  Oi adquire a Paggo Empreendimentos S/A
-  Operadoras de telefonia fixa concluem conversão de pulso para minuto

- 2008
-  Oi adquire Amazônia Celular
-  Brasil Telecom e Oi lançam 3G
-  Oi entra com telefonia móvel em São Paulo (SP)
-  Inauguração do Nave no Rio de Janeiro (RJ)
-  Brasil Telecom cria subsidiária da GloboNet na Colômbia
-  Oi passa a fazer parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa
-  Operadoras de telefonia iniciam a portabilidade numérica



## MISSÃO, VISÃO E PRÁTICAS

Contando com a participação dos colaboradores, a Companhia revisou a Missão, Visão e Práticas organizacionais, essenciais para a definição do seu referencial estratégico.

<h1>MISSÃO</h1>	<p>Surpreender nossos <b>clientes</b> a cada dia com soluções simples para comunicar e se relacionar.</p>
<h1>VISÃO</h1>	<p>Ser a Telecom preferida dos <b>clientes</b>, prestando serviços completos com excelência</p>
<h1>PRÁTICAS</h1>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente no centro de tudo</li> <li>• Gente que surpreende</li> <li>• Fazer acontecer com excelência</li> <li>• Resultado sustentável</li> </ul>

## COMPROMISSOS COM A SUSTENTABILIDADE

### O engajamento com a Sustentabilidade cresce e conquista cada vez mais espaço nas agendas global e corporativa.

A ideia de que a Sustentabilidade é primordial à perenidade do negócio faz com que muitas organizações, além de inserirem o tema em suas estratégias, desenvolvam produtos e serviços com base nesta premissa, já que um novo tipo de consumidor valoriza as empresas que demonstram responsabilidade com as questões socioambientais.

A Oi tem dado continuidade ao seu plano com relação à Sustentabilidade, porém almeja mais. Além de solidificar a cultura da Sustentabilidade como um valor da Empresa, internalizando o conceito entre seus colaboradores e sua cadeia de valor, vem tornando cada vez mais tangíveis as diretrizes de sua política de sustentabilidade com o negócio.

Com o objetivo de se antecipar às exigências da nova economia e estar alinhada às discussões mais avançadas sobre mudanças climáticas, cuja solução requer esforços de todos os segmentos da sociedade, a Companhia aderiu em 2011 à plataforma empresarial de Empresas pelo Clima (EPC). Ao apoiar esta iniciativa, a Oi contribui para a construção da economia de baixo carbono no Brasil, participando da avaliação dos riscos e oportunidades relacionados à gestão de emissões de gases do efeito estufa (GEE) e discutindo coletivamente soluções práticas e contribuições ao marco legal no país.

A Companhia também é signatária, desde 2009, do Pacto Global das Nações Unidas, um compromisso voluntário e amplamente legitimado que visa mobilizar a comunidade empresarial internacional, para adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em dez princípios.

Ao se tornar signatária do Pacto Global, a Oi assumiu algumas responsabilidades, como a implementação, divulgação e promoção desses dez princípios, que já estão no foco de sua atuação. Uma dessas responsabilidades é o compromisso de integrá-los à estratégia de negócios, operações e cultura da Organização, incorporando-os aos processos de

decisão da Alta Administração, além de progredir nas práticas de responsabilidade empresarial pelo engajamento à causa.

No capítulo Comunicação de Progresso: Pacto Global ONU, dentro do Desempenho Socioambiental deste Relatório, um quadro enumera diversas ações implementadas pela Companhia vinculadas aos princípios do Pacto Global. Com isto, a Oi reafirma seu compromisso com esta iniciativa, o que se comprova inclusive por meio da mensagem do Presidente na abertura deste documento.

Pelo segundo ano consecutivo, foram mantidas metas de Sustentabilidade para os principais executivos da Companhia, consolidando a importância do tema no seu modelo de gestão.

Com foco permanente na Educação para Sustentabilidade, a Oi divulga o seu processo de coleta de aparelhos de celular, baterias e acessórios, realizado em suas lojas, por meio de ações na mídia, mensagens em contas telefônicas e cartões de recarga. Além disto, promove campanhas internas de conscientização e mantém seus colaboradores atualizados por meio dos canais internos de comunicação. Os clientes e fornecedores da Companhia têm acesso ao treinamento *online* sobre Sustentabilidade, que visa apresentar esse conceito e despertar em todos a consciência sobre a importância de sua prática no dia a dia, seja no trabalho ou em casa, além de mostrar os compromissos da Oi em relação a esse tema.

A Companhia investe no desenvolvimento de seus colaboradores. Neste sentido, implementou o Programa Educação para Sustentabilidade (Trilha de Sustentabilidade), uma plataforma *online* de conhecimento que visa formar líderes comprometidos com o tema, desenvolver iniciativas e ações que tenham relação direta com o negócio, além de promover a identificação de oportunidades corporativas. O programa é formado por várias etapas e recursos, visto que utiliza diferentes mídias, como *e-learning*s, fóruns, vídeos, infográficos, *videolearning* e *game*. Até o fim deste ano, cerca de 17% dos colaboradores haviam iniciado este treinamento.

Ainda com foco no desenvolvimento de seus colaboradores, a Oi inseriu o tema Sustentabilidade no Programa Geração, destinado ao treinamento presencial de trainees e membros do Programa de Desenvolvimento Acelerado (PDA), visando sensibilizar este público. Foram treinadas seis turmas, que contaram com a participação de 107 colaboradores. O objetivo é que estes colaboradores sejam agentes de mudança no processo de inserção da Sustentabilidade nos negócios, operações e atividades da Companhia, estando aptos a desenvolverem projetos com este foco nas suas áreas de atuação.

Todas essas iniciativas são alicerçadas pela Política de Sustentabilidade criada em 2009, cujo objetivo é estabelecer diretrizes que orientem a construção de mecanismos que visam à continuidade do negócio e ao gerenciamento dos impactos socioambientais da Companhia.

- 01** PROMOVER, IMPLEMENTAR E DISSEMINAR AÇÕES DE **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL** COMO INVESTIMENTO CONTÍNUO;
- 02** DEFINIR E APLICAR BOAS PRÁTICAS DE **GOVERNANÇA CORPORATIVA** PARA HONRAR OS COMPROMISSOS COM OS ACIONISTAS;
- 03** RESPEITAR O CONSUMIDOR, OUTRAS EMPRESAS, O CIDADÃO E O MEIO AMBIENTE EM TODAS AS ETAPAS DE MARKETING, NEGÓCIOS E OPERAÇÕES, ATRAVÉS DE DIRETRIZES **BASEADAS NA ÉTICA E NA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**, PARA QUE SUAS AÇÕES NÃO TRAGAM IMPACTOS NEGATIVOS À SOCIEDADE E AO MEIO AMBIENTE E QUE ATENDAM AS SUAS NECESSIDADES DE LONGO PRAZO;

- 04 CONSCIENTIZAR COLABORADORES E OUTRAS PARTES INTERESSADAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES COM O MEIO AMBIENTE, ATRAVÉS DA **EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE**;
- 05 AMPLIAR A APRECIÇÃO DE PRÁTICAS RELACIONADAS À SUSTENTABILIDADE POR MEIO DE REUNIÕES PERIÓDICAS DO COMITÊ DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, DIVULGAÇÃO E SUSTENTABILIDADE;
- 06 **BUSCAR O ENGAJAMENTO** E ESTIMULAR O RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS E ESTAR ABERTO PARA RECEBER CRÍTICAS SOBRE A NATUREZA DE SEUS PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS;
- 07 ENFATIZAR A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO DO **CÓDIGO DE ÉTICA** E SUA APLICAÇÃO NAS PRINCIPAIS DECISÕES DA EMPRESA E NO COMPORTAMENTO DE SEUS COLABORADORES E FORNECEDORES;
- 08 IDENTIFICAR E AVALIAR OS ASPECTOS E **IMPACTOS SOCIAIS, ECONÔMICOS E AMBIENTAIS** NOS PROCESSOS, PROJETOS E ATIVIDADES DA EMPRESA, PRIORIZANDO OS MAIS SIGNIFICATIVOS;
- 09 BUSCAR NOVAS TECNOLOGIAS ECONOMICAMENTE VIÁVEIS E APERFEIÇOAR AS OPERAÇÕES E PROCESSOS DA EMPRESA, DE MODO **A MINIMIZAR OS IMPACTOS AO MEIO AMBIENTE**;
- 10 ENFATIZAR A **IMPORTÂNCIA DE CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE** NA SELEÇÃO E GESTÃO DE FORNECEDORES;
- 11 CONTRIBUIR PARA O **BEM-ESTAR FÍSICO E EMOCIONAL** DOS COLABORADORES E DE SUA FAMÍLIA ATRAVÉS DE AÇÕES INTERNAS;
- 12 **RESPEITAR A DIVERSIDADE**, COMBATENDO A DISCRIMINAÇÃO, O ASSÉDIO MORAL E SEXUAL, E A CORRUPÇÃO EM TODAS AS SUAS FORMAS;
- 13 **RESPEITAR A LIVRE ASSOCIAÇÃO** SINDICAL DE SEUS COLABORADORES E O DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLETIVA;
- 14 PROMOVER E **AMPLIAR AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL** DA COMPANHIA;
- 15 ESTABELECEER DIRETRIZES PARA A **GESTÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS**, CONTRIBUINDO PARA AUMENTAR O VALOR DA COMPANHIA;
- 16 CUMPRIR OS REQUISITOS LEGAIS VINCULADOS AO NEGÓCIO E OS COMPROMISSOS DE SUSTENTABILIDADE SUBSCRITOS VOLUNTARIAMENTE PELA OI;
- 17 PROIBIR PRÁTICAS DE TRABALHO INFANTIL, EXPLORAÇÃO SEXUAL DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES, TRABALHO ESCRAVO, FORÇADO OU OBRIGATÓRIO, DISCRIMINAÇÃO EM TODAS AS SUAS FORMAS E PUNIÇÕES ILEGAIS;

- 18 UTILIZAR ÁGUA E ENERGIA DE FORMA CONSCIENTE COM CONTROLE E GERENCIAMENTO, ADOTANDO MEDIDAS DE SUBSTITUIÇÃO DE EQUIPAMENTOS OBSOLETOS PARA MELHOR APROVEITAMENTO DOS RECURSOS;
- 19 REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR OS RESÍDUOS, SEMPRE QUE POSSÍVEL;
- 20 CRIAR MECANISMOS PARA SOLUÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSES SEM COMPROMETER OS INTERESSES COLETIVOS DA SOCIEDADE;
- 21 DESENVOLVER NOVOS NEGÓCIOS IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES OFERECIDAS PELA SUSTENTABILIDADE;
- 22 DIRIGIR AS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE ACORDO COM OS 10 PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS;
- 23 PREVENIR A POLUIÇÃO E CONTRIBUIR EFETIVAMENTE NO COMBATE AOS EFEITOS NEGATIVOS CAUSADOS PELAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS, IDENTIFICANDO, QUANTIFICANDO, REDUZINDO E COMPENSANDO SUAS EMISSÕES DE GASES DO EFEITO ESTUFA;
- 24 BUSCAR A MELHORIA CONTÍNUA DE SEU DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL;
- 25 DIVULGAR INTERNAMENTE E PARA AS PARTES INTERESSADAS AS PRÁTICAS, INDICADORES E METAS DE SUSTENTABILIDADE.

## ATIVOS INTANGÍVEIS

### CAPITAL HUMANO

A Oi investe em seus colaboradores, em seu bem-estar, saúde e segurança, aprimorando talentos e desenvolvendo competências, adotando para isto as melhores práticas do mercado de trabalho. O foco em gente é uma das principais diretrizes da Companhia.

Formada por uma heterogeneidade de pessoas sob inúmeros aspectos, a Oi é uma empresa que apoia a diversidade e valoriza os seus talentos, suas competências e habilidades.

Mais informações sobre as práticas de Gente se encontram no capítulo Relação com Colaboradores deste Relatório.

### MARCA

A Oi sempre foi mais do que uma empresa de telecomunicações. Isto se traduz nos produtos convergentes que oferece, bem como em sua marca, que representa um estilo de vida ligado a inovação, ousadia, confiabilidade e inteligência.

Segundo o posicionamento de empresa convergente “Mais completa. Mais Vantagens”, a Companhia tem lançado soluções inovadoras, como a “Oi Conta Total” e a “Oi Internet Total”, focada no perfil de seus clientes, que requerem cada vez mais mobilidade e convergência de serviços.

A comunicação da marca Oi é acessível a todas as pessoas, de todas as idades e regiões do país. É uma marca moderna que traduz a qualidade dos serviços que a Oi presta, combinados com a atitude e o jeito positivo de ver a vida. A forma como a Oi passa sua mensagem é direta. Seu *slogan* “simples assim” resume a identidade da Companhia.

## PRESENÇA NA INTERNET

Em 2011, a Oi ampliou seus canais de relacionamento com os clientes e consumidores na *web*. Aprimorou o processo de divulgação de ofertas e respostas a dúvidas de usuários, através do perfil “@DigaOi”, bem como promoveu a criação da *fanpage*\* da marca no Facebook, aproximando-se ainda mais de seu público. A Oi é a primeira empresa no setor a ter um aplicativo para atendimento exclusivo na rede social Facebook.

Com o objetivo de se tornar uma marca aderente ao público conectado, a Companhia patrocinou, em fevereiro, o *Social Media Week*, que ocorreu simultaneamente em nove cidades, como Paris, Hong Kong e Istambul, criando uma ferramenta de tradução de *tweets*\* *online*, além de transmitir o evento no *website* “Oi Acontece”.

No carnaval, através da produção de vídeos publicados no *brandchannel*\*\*\* e que contavam com o ator e apresentador Cássio Reis, foi possível criar sinergia entre a marca, conteúdo e produtos. Os vídeos eram assinados por “Oi Velox”, aumentando a procura pelo produto nos mecanismos de busca, como o Google. E o canal de marca da Oi no Youtube se tornou o mais assistido do mundo no período.

Em um passo importantíssimo para as plataformas de conteúdo, o novo “Mundo Oi” foi criado em julho, tornando-se o “guarda-chuva” que reúne todos os esforços de ativação da marca, como Oi FM, Oi Música e Oi Aplicativos. O *website* conta com cerca de 2,2 milhões de visitantes únicos por mês.

\* *Páginas de fãs onde os consumidores podem interagir com suas marcas preferidas.*

\*\* *Mensagens enviadas pelo Twitter.*

\*\*\* *Canal oficial da Companhia no Youtube.*

## DOCUMENTÁRIO “É LOGO ALI”

No fim de 2011, a Companhia lançou o documentário “É Logo Ali, o Impacto da Telecom na Vida das Pessoas” em seu *brand channel*\* no Youtube.

O documentário trata do impacto da tecnologia de telecomunicações no cotidiano da população brasileira, na sua diversidade social e cultural, enfatizando as dimensões das relações afetivas da economia e dos negócios, do território e da geopolítica e, finalmente, da informação, do conhecimento e da educação. Para mostrar o poder de transformação dos serviços de telecomunicações, foram articulados três grandes patamares discursivos: teórico-conceitual, vivencial e técnico.

O material foi levantado em diferentes localidades de estados do Norte e do Sudeste brasileiros, retratando mudanças no comportamento, anseios, idiosincrasias locais, experiências profissionais e outros aspectos capazes de influir na percepção social e na construção de diferentes discursos.

\**Canal oficial da Companhia no Youtube.*

## PATROCÍNIOS

### Fórum Mundial de Sustentabilidade

Além de patrocinadora, em 2011 a Oi foi a provedora oficial dos serviços de telecomunicações para a segunda edição do Fórum Mundial de Sustentabilidade. Realizado em Manaus de 24 a 26 de março, o evento teve o objetivo de firmar um compromisso com o desenvolvimento sustentável do planeta e reuniu líderes políticos e empresariais que se destacaram na discussão de assuntos ligados ao tema.

Ao patrocinar um evento como esse, a Companhia fortalece seu diálogo com importantes agentes de mudanças e reforça o seu compromisso com a construção de soluções e com as melhores práticas socioambientais.

### Oi Athina Onassis *Horse Show*

A quinta edição do Oi Athina Onassis *Horse Show* ocorreu em setembro na Sociedade Hípica Brasileira, no Rio de Janeiro, e se consolidou como o maior evento hípico da América Latina e uma das maiores plataformas de entretenimento aliado ao esporte. O evento recebeu cerca de 15 mil pessoas em três dias, movimentando a cidade nos setores de turismo e serviços, como hotéis, restaurantes e comércio. Foi transmitido para 80 países, resultando em um público de mais de 300 milhões de pessoas. Em cinco anos de realização, este evento foi um dos responsáveis por fomentar o esporte e estimular a prática do hipismo no país.

### Festival *Back2Black*

O festival *Back2Black*, pioneiro na valorização da cultura negra mundial no Brasil, cresceu em sua edição de 2011, firmando-se como um dos mais completos eventos culturais do país. De 26 a 28 de agosto, a centenária Estação Leopoldina serviu novamente como plataforma para shows, debates, exposições e intervenções artísticas, divididos em quatro espaços, com mais de 20 atrações musicais.

Além dos *shows*, o espaço teve programação de debates e palestras, que tinham entre os principais temas: Democratização, não violência e mídias sociais; Ecologia; e O futuro das comunidades.

### Fashion Rio e São Paulo *Fashion Week* 2011

A Oi patrocinou a edição de Primavera/Verão 2012 dos eventos *Fashion Rio* e *São Paulo Fashion Week*, cujos lounges, exclusivos, contaram com a presença de representantes de cooperativas de costureiras, que exibiram suas criações e tiveram a sua emissão de carbono neutralizada. Com a participação nos eventos, a Companhia buscou destacar atributos de criatividade e ousadia presentes em suas ações de marketing aliadas ao foco da Sustentabilidade.

Além de ajudar a promover a moda, a Companhia ofereceu conteúdo em diferentes plataformas durante os eventos, levando os melhores momentos ao público que não estava nos locais de desfile, por meio do “Portal Oi Moda”. No *Fashion Rio*, também apresentou jovens talentos da música no Palco “Oi Novo Som”.

O brinde aos convidados da Companhia estava alinhado ao conceito da Oi no evento, uma ação com viés social: um pequeno pedaço de tecido, que representava a doação de um metro quadrado de tecido ao Projeto Bordadeiras da Coroa, costureiras que atuam em comunidades carentes do Rio de Janeiro. A ONG é parceira do Oi Futuro, instituto de responsabilidade social da Empresa.



## PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS EM 2011

- 01** *RANKING GLOBAL BRAND FINANCE* – 22ª COLOCAÇÃO DO RANKING GLOBAL DAS 500 MAIORES MARCAS DE TELECOMUNICAÇÕES  
Realização: Revista Total Telecom (UK)
- 02** CONSIDERADA UMA DAS 30 MELHORES EMPRESAS PARA COMEÇAR A CARREIRA  
Realização: Guia Você S/A
- 03** PRÊMIO EMPRESÁRIO AMIGO DO ESPORTE – CATEGORIA “MELHOR AMIGO DO ESPORTE”, PARA EMPRESAS QUE MAIS APOIARAM PROJETOS NOS ESTADOS DO AMAPÁ E RONDÔNIA (1º LUGAR) E CEARÁ E GOIÁS (3º LUGAR)  
Realização: Ministério do Esporte
- 04** 11º PRÊMIO *TOP CORREIO* – CATEGORIAS “OPERADORA DE TELEFONIA FIXA” E “PROVEDORA REGIONAL DE INTERNET (“OI VELOX”)  
Realização: Jornal Correio de Sergipe
- 05** 7º ANUÁRIO DATAFOLHA *TOP OF MIND* – CATEGORIA “OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR MAIS LEMBRADA PELO PÚBLICO”  
Realização: Anuário Datafolha Top of Mind 2011-2012, Ceará
- 06** 19º PRÊMIO *POP LIST* – CATEGORIA “QUAL A OPERADORA DE CELULAR MAIS LEMBRADA PELA POPULAÇÃO EM GOIÂNIA”  
Realização: Jornal O Popular, Goiânia
- 07** 21º PRÊMIO FOLHA *TOP OF MIND SP* – CATEGORIA “MELHOR OPERADORA DE BANDA LARGA DE INTERNET”  
Realização: Instituto Datafolha e Jornal Folha de São Paulo
- 08** MEDALHA E DIPLOMA DE AMIGO DA BASE – CONDECORAÇÃO DESTINADA A MILITARES E CIVIS QUE CONTRIBUÍRAM DE FORMA DIRETA PARA A EXECUÇÃO DAS MISSÕES DA BASE AÉREA DE BOA VISTA. RECONHECIMENTO PELA IMPLANTAÇÃO DE BANDA LARGA NAS VILAS MILITARES QUE NÃO POSSUÍAM ACESSO À INTERNET E PELA MELHORIA DE SINAL MÓVEL NAS DEPENDÊNCIAS DA BASE.  
Realização: Base Aérea de Boa Vista
- 09** *TOP OF MIND MG* – MARCAS DE SUCESSO – CATEGORIAS “LIDERANÇA, EXCELÊNCIA E ESPECIAL”  
Realização: Revista de Economia e Negócios Mercado Comum, Minas Gerais
- 10** PRÊMIO MARCAS DE CONFIANÇA 2011 – CATEGORIA “OPERADORA DE TELEFONIA FIXA”  
Realização: Revista Seleções Readers Digest
- 11** 17º PRÊMIO ABEMD  
Realização: Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto (Abemd), São Paulo

- 12** TROFÉU TRANSPARÊNCIA ANEFAC – PELA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELA COMPANHIA AO MERCADO (BRASIL TELECOM S/A)  
Realização: Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac) – Fipecafi – Serasa Experian, São Paulo
- 13** CERTIFICADO DE SUSTENTABILIDADE – TEMA GOVERNO E SOCIEDADE  
Realização: 7ª Pesquisa de Gestão Sustentável, da Editora Expressão e Aequo Soluções em Sustentabilidade, Santa Catarina
- 14** ISE – ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL – QUARTO ANO CONSECUTIVO  
Realização: BM&FBovespa e Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas
- 15** IC02 – ÍNDICE DE CARBONO EFICIENTE – SEGUNDO ANO CONSECUTIVO  
Realização: BM&FBovespa e BNDES

# GOVERNANÇA CORPORATIVA

## GOVERNANÇA NA OI

**A Companhia vem aprimorando, continuamente, os seus instrumentos, processos e estrutura de governança corporativa, observando as boas práticas de mercado e reavaliando a sua atuação, com o propósito de proteger os seus *stakeholders*, preservar e otimizar o valor da Companhia, bem como contribuir para a perenidade de seus negócios.**

Nesse sentido, a Oi se preparou adequadamente para avaliar e deliberar sobre a sua reorganização societária, visando simplificar de forma efetiva suas estruturas societária e de governança, resultando em criação de valor para todos os acionistas. Esta operação permitirá reduzir custos operacionais, administrativos e financeiros, simplificar a estrutura de capital e aprimorar a capacidade para atrair investimentos e acessar mercados de capitais. Além disto, reforça o alinhamento dos interesses dos acionistas da Companhia e possibilita aumentar a liquidez de suas ações.

Mais informações sobre a reorganização societária da Oi se encontram no capítulo Desempenho Econômico deste Relatório.

O modelo de gestão da Companhia é composto por um conjunto de ações internas e externas, que refletem as premissas de Governança Corporativa aplicadas em todos os níveis, cujas interfaces resultam em processos confiáveis e numa base consistente. Por reconhecer a importância da continuidade da disseminação da cultura de Governança Corporativa entre seu público interno, a Oi vem desenvolvendo, desde 2009, treinamentos presenciais e *online* (*e-learning*s) sobre o tema. Até o fim de 2011, 1.052 colaboradores haviam ampliado seus conhecimentos sobre Governança Corporativa, 1.656 sobre gestão de riscos e 1.864 sobre controles internos, por meio da realização destes *e-learning*s.

Focada na prestação de contas ao mercado e na comunicação transparente alinhada aos interesses de seus acionistas, a Oi mantém um intenso fluxo de informações públicas, tais como: (i) Resultados Anuais e Trimestrais; (ii) Relatórios Anuais; (iii) arquivamentos realizados perante a SEC, CVM e BM&FBovespa (Atos e Fatos Relevantes, Avisos aos Acionistas, Atas de Assembleia, Atas de reuniões do Conselho de Administração e Comunicados ao Mercado); (iv) apresentações públicas; (v) página na internet; (vi) relações com analistas, investidores, agências de classificação de risco, imprensa e demais canais de divulgação.

No intuito de aprimorar o processo de comunicação entre seus órgãos de Governança Corporativa, a Oi disponibiliza, desde 2009, o Portal da Governança. Esta ferramenta de gestão auxilia no desempenho das funções do Conselho de Administração e dos seus Comitês de Assessoramento, bem como do Conselho Fiscal. Atualizado periodicamente, este Portal contém documentos estratégicos da Companhia que suportam as decisões dos Conselheiros e demais Administradores.

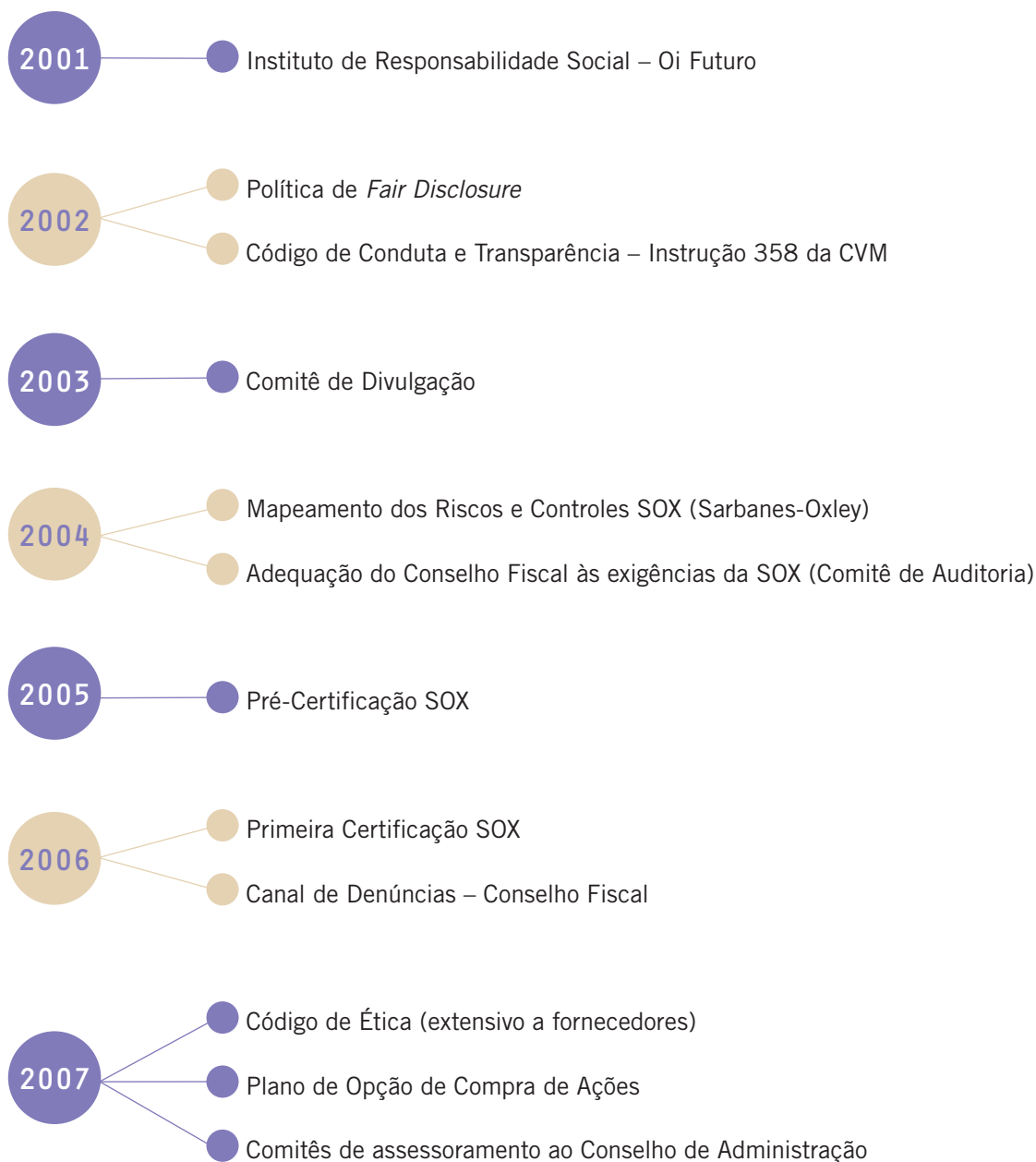
A Oi apoiou, pelo segundo ano consecutivo, o Congresso Internacional de Governança Corporativa, em sua 12ª edição, promovido pelo Instituto Brasileiro de Governança

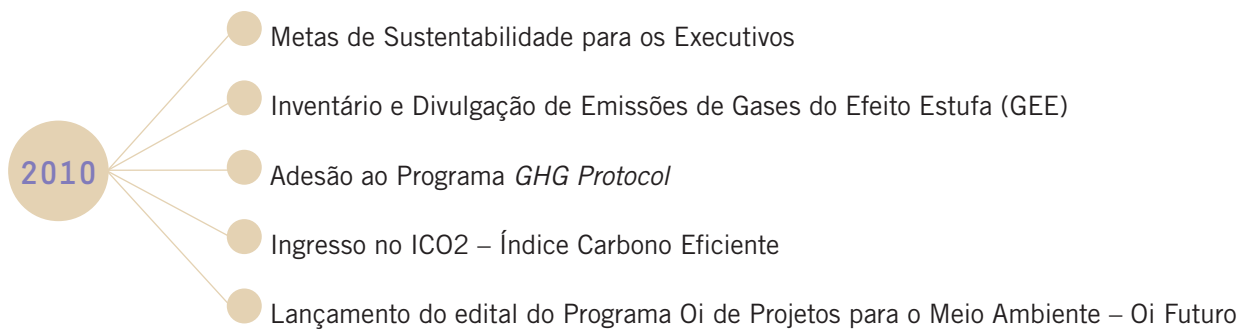
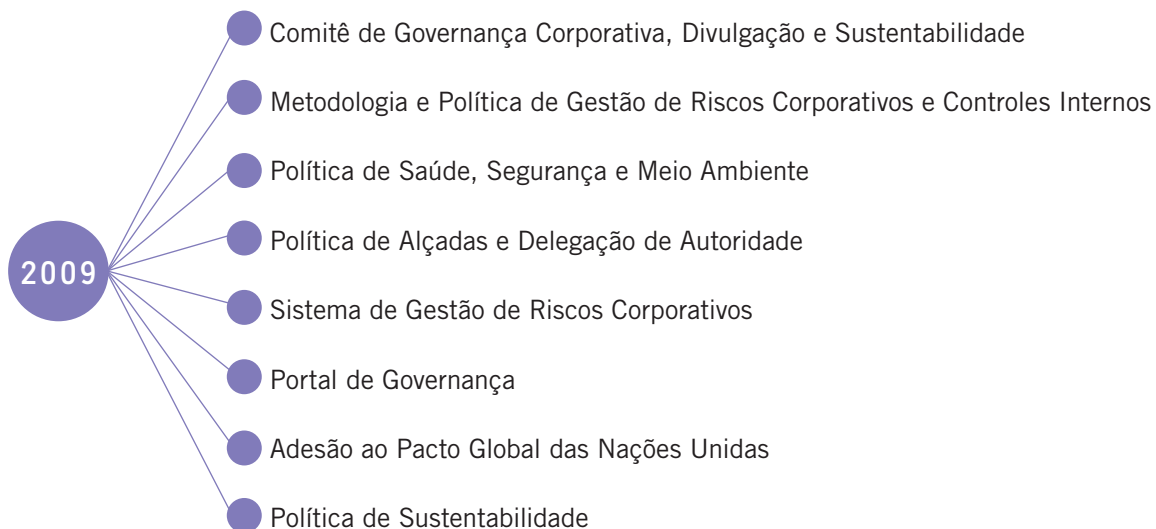
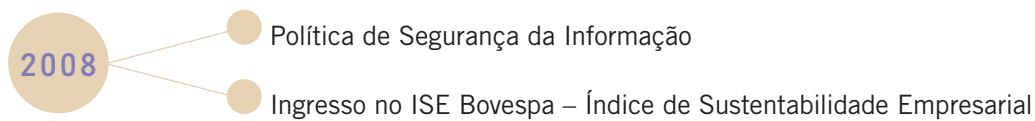
Corporativa (IBGC), que em 2011 fomentou o debate sobre os desafios e as oportunidades vivenciadas por empresas de controle familiar.

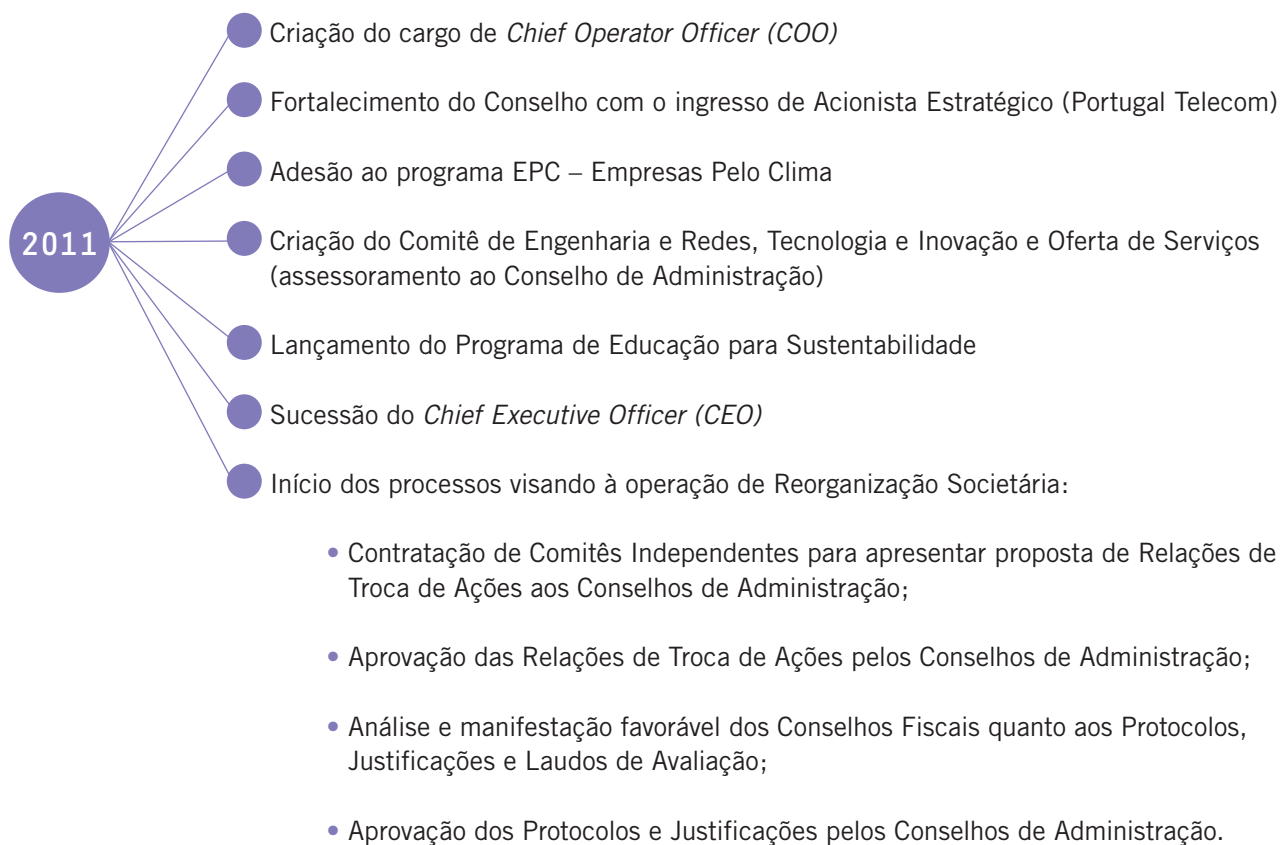
Como reconhecimento de suas melhores práticas de Governança Corporativa, no que tange à qualidade de informações prestadas ao mercado, a Companhia recebeu, pelas demonstrações financeiras da Brasil Telecom, o Troféu Transparência, promovido pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), Fipecafi e Serasa Experian.

Além disso, se manteve, pelo quarto ano consecutivo, no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e, pelo segundo ano consecutivo, no Índice de Carbono Eficiente (ICO2), ambas as iniciativas da BM&FBovespa. Ainda com relação às boas práticas, respondeu voluntariamente o *Carbon Disclosure Project* (questionário sobre mudanças climáticas mundiais), bem como divulgou seu inventário de emissões de gases do efeito estufa no *website* do *GHG Protocol*.

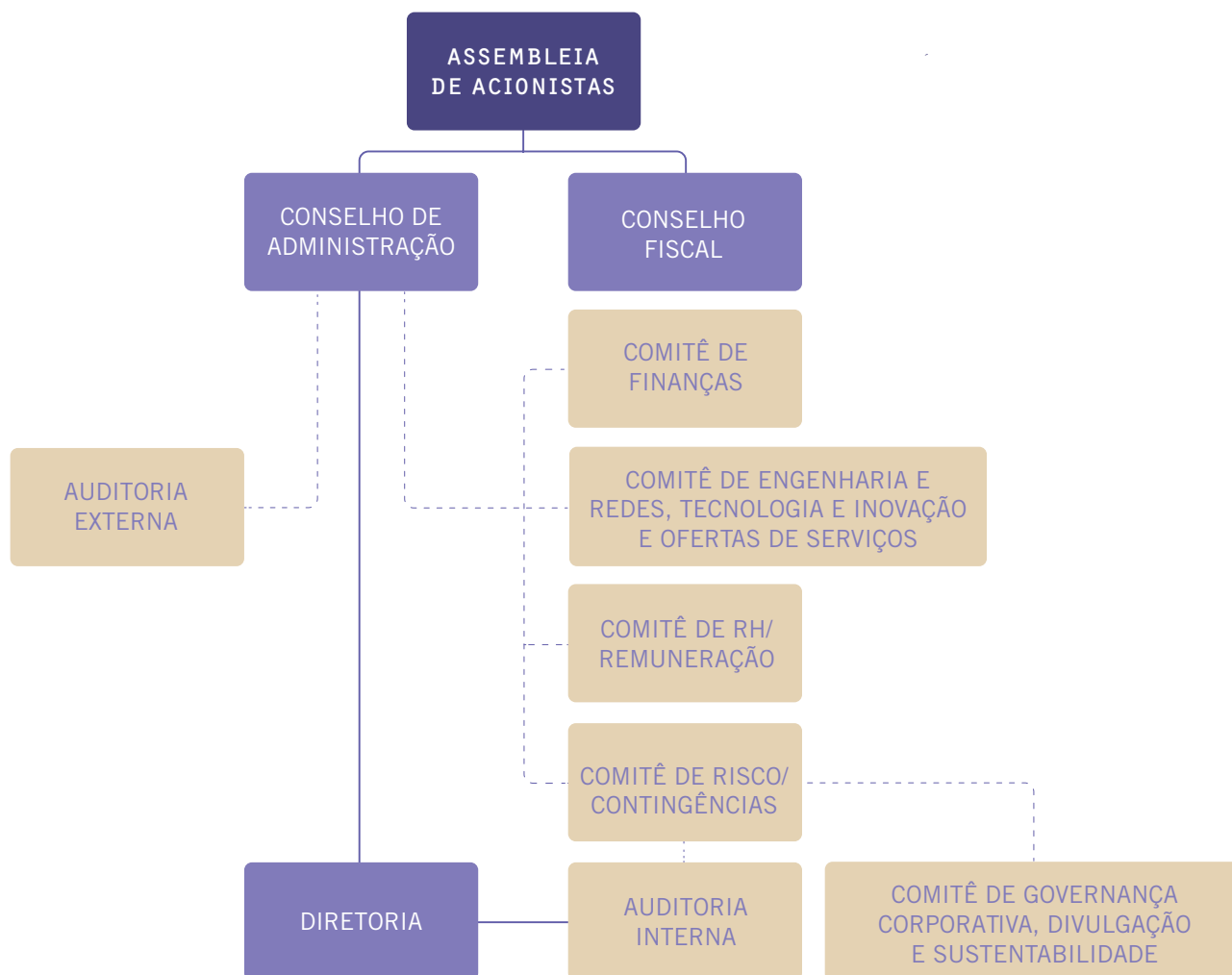
### EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA OI







## ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



**NOTA** Posição em 31/12/2011, referente à Tele Norte Leste Participações S/A, extinta através da reorganização societária de 27/02/2012. Após a reorganização, a empresa remanescente, Oi S/A, manteve a mesma estrutura de Governança Corporativa, com exceção da Diretoria de Auditoria Interna, que passou a se reportar ao Conselho de Administração e, funcionalmente, ao Diretor Presidente (CEO).

### COMITÊ DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, DIVULGAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Este Comitê Executivo, composto pelos Diretores de Controladoria, Gente, Gestão e Qualidade, Jurídico Societário e Relações com Investidores, tem como principais atribuições: avaliar a adoção de boas práticas de Governança Corporativa; garantir e estabelecer diretrizes para elaboração das demonstrações financeiras e a divulgação de informações ao mercado; garantir a gestão de riscos corporativos e controles internos da Companhia, bem como avaliar questões relativas à sustentabilidade empresarial.

Com reuniões mensais, este Comitê de assessoramento atua em diversas questões na Companhia, contribuindo para um cenário positivo no que tange à Governança, Divulgação e Sustentabilidade.

## COMPOSIÇÃO DO CONSELHO FISCAL

### COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

---

#### MEMBROS EFETIVOS

---

José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha (Presidente)

Armando Galhardo Nunes Guerra Junior

Alexandre Jereissati Legey

Pedro Jereissati

Fernando Magalhães Portella

Sergio Franklin Quintella

Renato Torres de Faria

Cláudio Figueiredo Coelho Leal

Fábio de Oliveira Moser

Carlos Fernando Costa

Demóstenes Marques

Zeinal Abedin Mahomed Bava

Shakhaf Wine

---

#### MEMBROS SUPLENTEs

---

José Augusto da Gama Figueira

Paulo Márcio de Oliveira Monteiro

Carlos Francisco Ribeiro Jereissati

Cristiano Yazbek Pereira

Carlos Jereissati

Rafael Cardoso Cordeiro

Carlos Fernando Horta Bretas

Laura Bedeschi Rego de Mattos

Ricardo Ferraz Torres

Armando Ramos Tripodi

Monica Ferreira Dias

Luis Miguel da Fonseca Pacheco de Melo

Pedro Humberto Monteiro Durão

---

**NOTA** Todos os membros do Conselho de Administração são executivos. Isto é, não integram a Diretoria Executiva, bem como não exercem nenhuma função na gestão direta da Companhia.



## DIRETORIAS E CONSELHOS

### MEMBROS EFETIVOS

Sérgio Bernstein (Presidente)

Allan Kardec de Melo Ferreira

Ary Joel de Abreu Lanzarin

Fernando Linhares Filho

### MEMBROS SUPLENTES

Sidnei Nunes

Dênis Kleber Gomide Leite

Aparecido Carlos Correia Galdino

Vago

## DIRETORIA

### MEMBROS EFETIVOS

Francisco Tosta Valim Filho (Diretor Presidente)

Alex Waldemar Zornig (Diretor de Finanças e Relações com Investidores)

Julio Cesar Fonseca (Diretor)

Francis James Leahy Meaney (Diretor Superintendente)

**NOTA** Posição em 31/12/2011, referente à Tele Norte Leste Participações S/A, extinta através da reorganização societária de 27/02/2012.

## CURRÍCULO PROFISSIONAL DOS ADMINISTRADORES

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

#### **José Mauro *Mettrau* Carneiro da Cunha**

Nascido em 04/12/1949. Exerceu o cargo de membro do Conselho de Administração da empresa de telecomunicações Tele Norte Leste Participações S/A (TNL) de dezembro de 1999 a julho de 2002, retornando ao Conselho de Administração da TNL em 11/04/2007 para o cargo de Presidente do Conselho. Exerceu diversos cargos executivos no BNDES, tendo integrado a diretoria desse banco de 1991 a 2002. De fevereiro de 2003 a outubro de 2005, exerceu o cargo de Vice-Presidente de Planejamento Estratégico da Braskem S.A., empresa especializada em resinas termoplásticas e em produção petroquímica, tendo sido membro do Conselho de Administração de 26/03/2008 até 30/04/2010. Participou do Conselho de Administração de diversas companhias e instituições, como a distribuidora de energia elétrica Light Serviços de Eletricidade S/A (de dezembro de 1997 a julho de 2000); Aracruz Celulose S.A. (de junho de 1997 a julho de 2002); Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel), de dezembro de 2000 a janeiro de 2002; Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex), de junho de 1997 a janeiro de 2002; e na empresa petroquímica produtora de resinas termoplásticas, Politeo Indústria e Comércio S/A (membro titular a partir de 10 de abril de 2003 e suplente a partir de abril

de 2005). Além da TNL, José Mauro preside atualmente o Conselho de Administração das empresas de telecomunicações Telemar Norte Leste S.A., Brasil Telecom S.A., Tele Norte Celular Participações S.A. e TNL PCS S.A., a empresa de participação societária em outras sociedades, Coari Participações S.A., e a empresa Dommo Empreendimentos Imobiliários S.A. Também é membro do Conselho de Administração da Telemar Participações S.A, membro do Conselho de Administração da Log-in Logística Intermodal S/A desde 12 de março de 2007 até o presente momento e membro do Conselho de Administração da Lupatech S/A desde 24 de março de 2008 até o presente momento. É formado em engenharia mecânica pela Universidade Católica de Petrópolis (RJ), tendo participado de *Executive Program in Management* na Anderson School/University of California, Los Angeles.

#### **Armando Galhardo Nunes Guerra Junior**

Nascido em 13/02/1956. Formado em Administração de Empresas, Contabilidade e Economia pela Universidade Católica de Minas Gerais em 1978. Desenvolveu diversos projetos na área de gestão e reestruturação de empresas, como: Braspérora, Portal Clicon, Cia AIX de Participações, Andrade Gutierrez, Brasil Ferrovias, Ponteio Lar Shopping e Shopping Píer 21. Foi Presidente da Unipar – União de Indústrias Petroquímicas S/A, FEM – Projetos, Construções e Montagens S/A e MRS Logística S/A. Atuou como Diretor do Ministério de Minas e Energia e membro do Conselho Nacional de Desestatização, supervisionando as siderúrgicas estatais, a Companhia Vale do Rio Doce e o DNPM de março de 1990 a outubro de 1993. Atua como Conselheiro de Administração nas empresas: Cosipar – Cia Siderúrgica do Pará, Kepler Weber S/A, MASB – Desenvolvimento Imobiliário S.A., Estre Ambiental S.A. e Contax Participações S.A. Atuou como Conselheiro de Administração nas empresas: Quattor Participações S.A. e Controladas, Brasil Ferrovias e Controladas, Unipar e Controladas, Cosipa, CSN e CST. Presidente, desde outubro de 2007, do Conselho de Administração da Kepler Weber S/A, empresa com participação da Previ e do Banco do Brasil; Conselheiro de Administração, de junho de 2008 a abril de 2010, da Quattor Participações S/A e Controladas, empresas com participação da Unipar e Petrobras; Conselheiro de Administração, de abril de 2004 a junho de 2006, da Brasil Ferrovias S/A e Controladas, empresas com participação da Previ, Funcef e BNDES.

#### **Alexandre Jereissati Legey**

Nascido em 02/01/1970. Diretor Financeiro e Diretor de Relações com o Mercado das empresas de participação societária em outras sociedades LF Tel S/A e La Fonte Telecom S/A desde 1998. Foi Diretor de Novos Negócios da Iguatemi Empresa de Shopping Center S/A, empresa administradora de *shopping centers*, de janeiro de 2007 a janeiro de 2008, onde atuou na prospecção, avaliação e viabilização dos novos *shoppings* dessa empresa. É membro do Comitê de Finanças da empresa de telecomunicações Telemar desde sua instituição, em 1999. Começou a carreira no Grupo Jereissati em 1993 e ocupou o cargo de Diretor Financeiro da Companhia até 1996. Atualmente, é membro do Conselho de Administração das empresas de participação societária em outras sociedades Telemar Participações S.A., CTX Participações S.A., Privatinvest Participações S.A. e Alium Participações S.A., da empresa de telecomunicações Tele Norte Leste Participações S.A., da empresa prestadora de serviço de *call center*, Contax Participações S.A. É Diretor Econômico-Financeiro e Diretor de Relações com o Mercado da Privatinvest Participações S.A. e Diretor Superintendente e Diretor de Relações com o Mercado da Alium Participações S.A., ambas empresas de participação societária em outras sociedades. É Diretor de Relação com Investidores da LF Tel S.A. e da La Fonte Telecom S.A., empresas que participam do grupo de controle acionário da Oi e da Contax. Possui experiência na estruturação de operações de mercado de capitais e na área de fusões e

aquisições, reestruturações societárias e avaliação de viabilidade econômico-financeira de investimentos. Formado em Engenharia Química em 1992 pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com mestrado em Administração de Empresas (MBA) em 1998 pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT).

### **Pedro Jereissati**

Nascido em 24 de maio de 1978. Atua no Grupo Jereissati desde 1995. É formado em Administração de Empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), com mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Kellogg School of Management, em Chicago, Estados Unidos (2005). Atualmente, é presidente da Telemar Participações S/A, controladora da TNL. Passou pelas operações do Grupo Jereissati na área imobiliária, compreendidas basicamente por *shopping centers* e prédios comerciais. Em 1998, após a aquisição do controle da Tele Norte Leste Participações S/A, foi transferido para a empresa de Telecomunicações do Grupo, a LF Tel S/A. Foi Vice-Presidente de Finanças da Iguatemi Empresa de Shopping Centers S/A, empresa de administração de *shopping centers*, entre 2005 e 2007. Foi membro do Conselho de Administração da Pegasus Telecom e é membro do Conselho de Administração das empresas de participação societária em outras sociedades Telemar Participações S/A, Coari Participações S/A, Calais Participações S/A, CTX Participações S/A, Privatinvest Participações S/A e Alium Participações S/A, das empresas de telecomunicações Telemar Norte Leste S/A, Tele Norte Celular Participações S/A, TNL PCS S/A, Tele Norte Leste Participações S/A e BRT, da Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A. e da Contax Participações S/A, empresa cuja atividade principal é a prestação de serviços de *call center*. É também Diretor do Instituto Telemar.

### **Fernando Magalhães Portella**

Nascido em 15/05/1951, brasileiro. Vice-Presidente Executivo (CEO) da Organização Jaime Câmara, complexo de comunicação, desde julho de 2006. Foi Vice-Presidente da instituição financeira Citibank Brasil de 1986 a 1992, *partner* da Gemini Consulting de 1992 a 1996. Foi ainda CEO do Grupo O Dia de Comunicação e Conselheiro da Associação Nacional de Jornais (ANJ) de 1996 a 2003, Presidente da Associação Brasileira de Marketing e Negócios, de janeiro de 1999 a dezembro de 2000, e membro do Conselho Consultivo da Intermedica Empresa de Saúde S.A. de junho de 2008 a fevereiro de 2010. É membro do Conselho de Administração da Iguatemi Empresa de Shopping Center S.A., empresa administradora de *shopping centers*, e da empresa de telecomunicações Tele Norte Leste Participações S.A. Formado engenheiro agrônomo pela Unesp em dezembro de 1975, possui *Executive MBA* pela Columbia University, sendo Alumni pela Harvard Business School, onde cursou *The General Management Program*, de fevereiro a maio de 2000, e *The Corporate Leader Program*, em março de 2006.

### **Sergio Franklin Quintella**

Nascido em 21/02/1935. Formado em Engenharia pela Universidade Católica do Rio de Janeiro, em Economia pela Faculdade de Economia do Rio de Janeiro, Engenheiro Econômico pela Escola Nacional de Engenharia. Cursou no exterior: mestrado em Administração de Empresas (Ipsoa), na Itália; MBA *lato sensu* em Administração de Empresas (*Advanced Management Program*), na Harvard Business School, nos Estados Unidos; Administração de Empresas – Curso de Extensão em Finanças Públicas (Pennsylvania State University, Philadelphia, EUA). Exerceu atividades empresariais como Vice-Diretor Presidente da Montreal Engenharia de 1965 a 1991; foi membro do Conselho de Administração da Sulzer de 1976 a 1979; foi Membro do Conselho de Administração da Caemi de 1979 a 1983; foi Presidente da Internacional de Engenharia de 1979 a 1990;

foi membro do Conselho de Administração de Refrescos do Brasil S.A. de 1980 a 1985; foi Presidente da Companhia do Jari de 1982 a 1983; e é membro do Conselho Técnico da Confederação Nacional do Comércio desde 1990. Exerceu atividades acadêmicas como membro do Conselho Diretor do Instituto Nacional de Altos Estudos (Inae) de 1991 a 2010; é membro do Conselho de Desenvolvimento da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC Rio) desde 1978; é membro do Conselho de Desenvolvimento da Universidade Estácio de Sá desde 2002; e é Vice-Presidente da Fundação Getulio Vargas desde 2005. É membro do Conselho de Administração da Petrobras desde 2009. Exerceu atividades públicas como membro do Conselho de Administração do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de 1975 a 1980; foi Presidente da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) de 1975 a 1977; foi membro do Conselho Monetário Nacional de 1985 a 1990; foi Presidente do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro de 1993 a 2005.

### **Renato Torres de Faria**

Nascido em 11/01/1962. Diretor Financeiro e DRI da Andrade Gutierrez Concessões S.A. Exerce também as seguintes funções: Diretor Superintendente e Conselheiro de Administração da Dominó Holdings S.A., empresa veículo de investimento na Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar); Diretor Presidente e Conselheiro de Administração da Waterport, empresa que fornece água, coleta e tratamento de esgoto ao Porto de Santos; Conselheiro de Administração da Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar); Conselheiro de Administração da Companhia de Concessões Rodoviárias S.A. (CCR); Conselheiro de Administração da Cemig. Desde 2004, exerce a função de Diretor das empresas do ramo imobiliário da AGSA, entre elas Porto Real *Resort* e Marina Porto Real, em Angra dos Reis (RJ), Parque Prado, em Campinas (SP), Terminais Intermodais da Serra, em Serra (ES), *Flat* Cidade Jardim, em São Paulo (SP), Busca Vida *Resort*, em Salvador (BA), e Terminal de Passageiros em Uberlândia (MG). Desde fevereiro de 2009, exerce a função de Superintendente Executivo do Fundo AG-Angra, criado pelas empresas Andrade Gutierrez S.A. e Angra *Partners*, com recursos próprios e de alguns dos principais fundos de pensão do Brasil, para investimento em infraestrutura no Brasil. A atuação se dá por meio da participação semanal no Comitê Técnico, sendo um dos cinco Superintendentes Executivos do Fundo AG-Angra.

### **Cláudio Figueiredo Coelho Leal**

Nascido em 27/04/1968. Superintendente da área de Planejamento desde 2010 e Chefe do Departamento de Máquinas e Equipamentos (AOI/MAQ), responsável pelas operações da linha Finame desde março de 2004, ambos no BNDES. Foi Superintendente da área de Crédito, de março de 2008 a fevereiro de 2010 no BNDES, onde também ocupou diversos cargos executivos desde 1997. Atualmente, é membro do Conselho de Administração da Usina Termelétrica AES Uruguaiana e Conselheiro do Comitê de Economia e Tributação do Comércio do Rio Grande do Sul (Fecomércio-RS). Foi membro do Conselho de Administração da Nova Marlim Petróleo S.A., de 2001 a 2003, da Companhia de Recuperação Secundária (CRSEC), de 2001 a 2003, e da Rio Polímeros S.A., de 2000 a 2002. É formado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) (1991) e tem mestrado em Economia pela Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS) (1993) e MBA Executivo PDG pelo Instituto Brasileiro de Mercado e Capitais (IbmeC) (1999).

### **Fábio de Oliveira Moser**

Nascido em 26/12/1967. Formado em Administração de Empresas pela Universidade Candido Mendes, possui MBA em Finanças e mestrado em Administração de Empresas

pelo Instituto Brasileiro de Mercado e Capitais (Ibmec), além de cursos de extensão em Governança pela Harvard Business School. Desde junho de 2008, é Diretor de Investimentos da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ). Trabalhou na empresa de telecomunicações Brasil Telecom, de novembro de 2005 a maio de 2008, como Vice-Presidente de Governança e Negócios Corporativos. Foi membro do Conselho de Administração da distribuidora de energia Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc). Atuou na Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ), de outubro de 1999 a outubro de 2005, como Gerente de Acompanhamento de Empresas Estratégicas no setor de Telecomunicações. Presidiu o Conselho Deliberativo da Fundação Sistel de Seguridade Social e também as Fundações 14 de Previdência Privada e BRT Prev. Foi membro do Conselho de Administração das empresas de telecomunicações Internet Group do Brasil, Brasil Telecom Participações S.A. e Brasil Telecom S.A., na Kepler Weber, empresa que atua no setor de metal-mecânico, com destaque no fornecimento de sistemas de armazenagem de grãos, nas distribuidoras de energia elétrica Coelba, Cosern e Celpe, todas do Grupo Neoenergia (antiga Guaraniã). Atualmente, é membro do Conselho de Administração da empresa de telecomunicações Tele Norte Leste Participações S.A. e da empresa de participação societária em outras sociedades Telemar Participações S.A.

### **Carlos Fernando Costa**

Nascido em 26/05/1966. Graduado em Matemática pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Santo André, em março de 1992, com pós-graduação em Administração Financeira pela Universidade Metodista e em Administração pela Unibero. Atua como Diretor Financeiro e de Investimentos da Fundação Petrobras de Seguridade Social (Petros), entidade fechada de previdência complementar, desde janeiro de 2011. Atua também como Conselheiro de Administração da Investimentos e Participações em Infra-Estrutura S/A (Invepar) desde janeiro de 2009. Foi Gerente Executivo das Gerências de Operações de Mercado (outubro de 2008 a julho de 2010) e da Assessoria de Planejamento de Investimento (julho de 2010 a janeiro de 2011) da Fundação Petrobras de Seguridade Social (Petros). Atuou como Diretor Administrativo da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, de março de 2006 a outubro de 2008, e como Consultor em Finanças na Fundação Getúlio Vargas, de dezembro de 2003 a dezembro de 2004. Também atuou como Conselheiro Fiscal da Tele Norte Leste Participações S/A, de março de 2003 a março de 2004.

### **Demóstenes Marques**

Nascido em 23/02/1966. Diretor de Investimentos da Fundação dos Economistas Federais (Funcef), entidade fechada de previdência complementar, desde julho de 2004. Foi Gerente Nacional de Políticas Sociais, Gerente de Produto, Gerente Operacional, Supervisor Técnico e Engenheiro do quadro técnico da Caixa Econômica Federal, empresa pública/instituição financeira, de 1992 a 2004. Atuou como Assessor Especial da Assembleia do Governador, Diretor do Departamento Administrativo da Vice-Governadora e Chefe de Gabinete da Vice-Governadora do Governo do Distrito Federal (GDF), Governo Estadual, de setembro de 1997 a outubro de 1998. Atualmente, é membro do Conselho de Administração da Norte Energia S/A (Hidroelétrica Belo Monte), desde julho de 2010. Foi membro do Conselho de Administração da JBS S/A, empresa de participação do setor frigorífico, de abril de 2008 a abril de 2009; membro suplente do Conselho de Administração da América Latina Logística (ALL), empresa de logística, de junho de 2006 a abril de 2008; membro do Conselho de Administração da Litel Participações S.A. (*holding* da estrutura societária de controle de Valepar e Cia. Vale do Rio Doce S.A.), empresa de participação, de março de 2005 a maio de 2006. Foi também membro do Conselho de Administração da Brasil Ferrovias, Ferronorte, Ferroban e Novoeste Brasil, empresa de transporte ferroviário, de maio de 2005 a abril de 2006. É graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de



Santa Maria (UFSM/RS), em 1989, com pós-graduação em Desenvolvimento Urbano pelas Faculdades Integradas Candido Mendes, em 1995, e mestrado em Gestão de Negócios pela Universidade de Brasília (UNB/DF), em 2011.

### **Zeinal Abedin Mahomed Bava**

Nascido em 18/11/1965. Presidente da Comissão Executiva da Portugal Telecom SGPS S.A., empresa portuguesa de telecomunicações, desde março de 2008. É também Presidente do Conselho de Administração de várias empresas PT: PT Portugal, SGPS S.A., desde abril de 2009; PT Comunicações, desde abril de 2009; Telecomunicações Móveis Nacionais S.A. (TMN), desde maio de 2006; Portugal Telecom, Inovação S.A., desde setembro de 2007; PT Prime – Soluções Empresariais de Telecomunicações e Sistemas S.A., desde setembro de 2007; PT Móveis – Serviços de Telecomunicações, SGPSS.A., desde novembro de 2008; Portugal Telecom – Investimentos Internacionais, Consultoria Internacional S.A., desde novembro de 2008; PT Participações S.A., desde novembro de 2008, e Fundação PortugalTelecom, desde maio de 2008. Foi Presidente do Conselho de Administração de várias empresas PT: PT Ventures, SGPS S.A., de novembro de 2008 a julho de 2010; PT Centro Corporativo, S.A., de março de 2006 a abril de 2009; PT – Sistemas de Informação S.A., de setembro de 2007 a abril de 2009; PT PRO, Serviços Administrativos e de Gestão Partilhados S.A., de fevereiro de 2003 a junho de 2008; Previsão – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões S.A., de março de 2003 a outubro de 2007; TV Cabo Portugal S.A., de março de 2004 a setembro de 2007; PT Conteúdos – Actividade de Televisão e de Produção de Conteúdos S.A., até setembro de 2007; Lusomundo Cinemas S.A., até setembro de 2007; Lusomundo Audiovisuais S.A., até setembro de 2007; PT Televisão por Cabo, SGPS S.A., até setembro de 2007. Foi membro do Conselho de Administração da Brasilcel, N.V., de dezembro de 2002 a outubro de 2007; Presidente da Comissão Executiva da PT Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS S.A., de maio de 2003 a setembro de 2007, e Vice-Presidente do Conselho de Administração da PT Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS S.A., de novembro de 2002 a setembro de 2007. É licenciado em Engenharia Eletrônica e Eletrotécnica pela University College London (1988).

### **Shakhaf Wine**

Nascido em 13/06/1969. Atua como Presidente Executivo e Presidente do Conselho de Administração da Portugal Telecom Brasil S.A. desde abril de 2005; membro do Conselho de Administração da Mobitel S.A. desde junho de 2006; Presidente do Conselho de Administração da Mobitel S.A. desde agosto de 2008; Presidente do Conselho de Administração da PT Multimédia.com Brasil Ltda.; membro do Conselho de Administração da Brasilcel N.V. desde março de 2004; Vice-Presidente do Conselho de Administração da Brasilcel N.V. desde agosto de 2008; e Presidente do Comitê de Controle da Brasilcel N.V. desde 2006. Foi membro do Conselho de Administração da Vivo Participações S.A. de março de 2004 a setembro de 2010; Vice-Presidente do Conselho de Administração da Vivo Participações S.A. de agosto de 2008 a setembro de 2010; membro do Conselho de Administração do Universo Online S.A. de julho de 2005 a janeiro de 2011. Atuou como membro do Conselho de Administração da PT Investimentos Internacionais – Consultoria Internacional S.A., empresa de consultoria, de maio de 2006 a março de 2009. Foi membro do Conselho de Administração da PT Participações SGPS S.A., empresa de Telecomunicações, de março de 2008 a março de 2009. Foi membro do Conselho de Administração da PT Móveis – Serviços de Telecomunicações SGPS S.A., empresa de Telecomunicações, de maio de 2006 a março de 2009. Foi membro do Conselho de Administração da PT Ventures SGPS S.A., empresa de Telecomunicações, de maio de 2006 a março de 2009. Foi membro do Conselho de Administração da Tele Centro

Oeste Celular Participações S.A., empresa de Telecomunicações, de março de 2004 a outubro de 2006. Foi membro do Conselho de Administração da Tele Sudeste Celular Participações, S.A., empresa de Telecomunicações, de março de 2004 a fevereiro de 2006. Foi membro do Conselho de Administração da Tele Leste Participações S.A., empresa de Telecomunicações, de julho de 2005 a fevereiro de 2006. Foi membro do Conselho de Administração da Celular CRT Participações S.A., empresa de Telecomunicações, de março de 2004 a fevereiro de 2006. Foi membro do Conselho de Administração do Banco1.net S.A., instituição financeira, de abril de 2003 a julho de 2004. Foi membro do Conselho de Administração da PT Multimídia.com Participações Ltda., empresa de Telecomunicações, de abril de 2005 a novembro de 2007. Foi Diretor de Banco de Investimento e responsável por relacionamento com clientes corporativos europeus no grupo de Telecomunicações Globais da Merrill Lynch International, instituição financeira, de 1998 a 2003. Foi Diretor Associado Sênior nos departamentos de América Latina e Grupos de Telecomunicações da Deutsche Morgan Grenfell&Co., instituição financeira, de 1993 a 1998. Foi *trader* de câmbio interbancário e *dealer* do Banco Central do Brasil no Banco Icatu, instituição financeira, de 1991 a 1993. É formado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 1991.

#### **José Augusto da Gama Figueira**

Nascido em 20/09/1947. Membro efetivo do Conselho de Administração da Telemar Participações S/A, empresa de participação societária em outras sociedades, desde 25 de abril de 2008. Foi membro da Diretoria da Telemar Participações S/A de junho a setembro de 1999 e de fevereiro de 2000 a novembro de 2009. Desde agosto de 2001, é membro do Conselho de Administração da empresa de telecomunicações Telemar Norte Leste S/A e Presidente do Instituto Oi Futuro. É Diretor da CTX Participações S.A. desde abril de 2008. Foi Diretor da Pegasus, empresa do grupo Andrade Gutierrez, de julho de 1997 a agosto de 1999, e membro dos Conselhos Fiscais das empresas de telecomunicações Telecomunicações do Espírito Santo S.A. (Telest), Telecomunicação do Piauí S.A. (Telepisa) e Telecomunicação do Amazonas S.A. (Teleamazon), de abril a dezembro de 1999. É membro do Conselho de Administração das empresas de telecomunicações Tele Norte Celular Participações S.A., BRT e TNLPCS S.A. Formou-se em Engenharia Elétrica pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro em 1972 e se pós-graduou (*lato sensu*) em Gestão Empresarial pela Fundação Getulio Vargas (1996-1997).

#### **Paulo Marcio de Oliveira Monteiro**

Nascido em 24/10/1958. Atua como Gerente Financeiro da Andrade Gutierrez Concessões S.A., empresa do ramo de Concessões de Infraestrutura, desde março de 2003. Como representante da Andrade Gutierrez Concessões S.A., foi Assessor da Diretoria Financeira da Sanepar, empresa do ramo de fornecimento, coleta e tratamento de água, de janeiro de 2000 a fevereiro de 2003. De abril de 1998 a dezembro de 1999, atuou como Gerente Comercial; e, de fevereiro de 1994 a março de 1998, como Gerente de Projetos da Construtora Andrade S.A., empresa do ramo de Construção Pesada. A Andrade Gutierrez S.A. integra o grupo econômico Oi através da AG Telecom Participações S.A., acionista da Telemar Participações S.A. Atualmente, é suplente de membro do Conselho de Administração da Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), empresa do ramo de Geração, Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica. Formou-se em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais em dezembro de 1981. Fez mestrado em Finanças pelo Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM), Cidade do México, em dezembro de 1998; MBA pela Universidade de São Paulo (USP), em abril de 1998; e pós-graduação em Direção de Empresas pela Universidade Pan-Americana (Ipade), Cidade do México, em junho de 1996.

**Carlos Francisco Ribeiro Jereissati**

Nascido em 21/06/1946. Atua como membro do Conselho de Administração da empresa de telecomunicações Tele Norte Leste Participações S.A. desde agosto de 1998, tendo sido seu Presidente de agosto de 1998 a agosto de 2000 e de 1º de novembro de 2002 a 29 de outubro de 2003. Desde 1970, atua como Chefe Executivo Oficial do Grupo Jereissati, que inclui empresas como Iguatemi Empresas de Shopping Centers S.A., de administração de *shopping centers*, e da La Fonte Telecom S.A., empresa de participação societária em outras sociedades. Foi membro do Conselho de Administração da Bovespa; Vice-Presidente do Conselho de Administração da Companhia Vidraçaria Santa Marina (Grupo Saint Gobain), empresa de fabricação de vidros planos e fibras de vidro; Presidente do Conselho Executivo da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce); e membro do Conselho Consultivo do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais em São Paulo (Secovi). É membro do Conselho de Administração da empresa de participação em outras sociedades CTX Participações S.A. e Telemar Participações S.A., e da Contax Participações S.A., cuja atividade principal é a prestação de serviço de *call center*. Formou-se em Economia pela Universidade Mackenzie de São Paulo em 1968.

**Cristiano Yazbek Pereira**

Nascido em 16/09/1975. Gerente de Estratégia Corporativa da LFTel desde julho de 2009. Foi Superintendente da Telefônica nas áreas de Estratégia, Regulamentação e Comercial PMEs na América Latina de janeiro de 2003 a julho de 2009. Foi Consultor da A.T. Kearney em 2001 e 2002, e Consultor da Accenture em 2000. Formado em Engenharia Mecânica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, tem MBA Executivo pela BSP e cursos de extensão em gestão pela Rotman School of Management (University of Toronto) e pelo Esade (Barcelona).

**Carlos Jereissati**

Nascido em 04/09/1971. Formou-se em Administração de Empresas pela escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV-SP) em 1994, com cursos de especialização no exterior, destacando-se: *Management for Success* (University of Michigan Business School, 2002); *Spring Convention* (International Council of Shopping Centers, 1998, 1999; e, de 2002 a 2006, Real State Finance & Investment (Euromoney Training, 1998). Desde 1996, pertence aos quadros diretivos da empresa de administração de *shopping centers* Iguatemi Empresa de Shopping Centers (Iesc), que atualmente preside. É membro do Conselho de Administração das empresas de participação em outras sociedades Jereissati Participações S.A., La Fonte Telecom S.A., Telemar Participações S.A., CTX Participações S.A. e da empresa de telecomunicações Tele Norte Leste Participações S.A. Foi Presidente e Vice-Presidente da Associação Brasileira de Shopping Centers S/A (Abrasce), de 2002 a 2004 e de 2005 a 2006, onde atualmente integra o Conselho Consultivo. Foi Conselheiro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), é membro da Associação Brasil Voluntário (Ibravo) desde 1995 e associado do International Council of Shopping Centers (ICSC), desde 1994. Em 2007, foi eleito *Young Global Leader*, título concedido pelo World Economic Forum.

**Rafael Cardoso Cordeiro**

Nascido em 13/09/1980. Atua como Gerente Financeiro da Andrade Gutierrez Concessões S/A, empresa *holding* de participações societárias, desde junho de 2002. Trabalha nas áreas de tesouraria, operações financeiras estruturadas, relações com instituições financeiras, mercado de capitais, relação com investidores e análise econômico-financeira de novos



projetos. De maio de 2004 a abril de 2005, foi Engenheiro de Projetos da Water Port S/A Engenharia e Saneamento, empresa do Grupo AG contratada pela Codesp para desenvolver e implantar o novo sistema de água e esgoto da margem direita do Porto de Santos. É membro do Conselho Fiscal da Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), empresa do setor de energia, e membro do Conselho de Administração da Water Port S/A. Graduiu-se em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais em 2003.

#### **Carlos Fernando Horta Bretas**

Nascido em 07/05/1959. Atua desde maio de 1994 como Gerente de Projetos da Andrade Gutierrez Concessões S/A.(AGC), empresa *holding* e de Participações Societárias do Grupo Andrade Gutierrez. Atua na área financeira e de desenvolvimento e acompanhamento de projetos da AGC. De maio de 1988 a fevereiro de 1989, atuou como Engenheiro *Controller* do escritório de Goiás da Mendes Junior Edificações S/A, empresa de engenharia civil. Atuou também como Engenheiro de Produção dessa mesma empresa de 1984 a 1988. Formado em Engenharia Civil em 1984, fez pós-graduação em Engenharia Econômica na Fundação Dom Cabral de Belo Horizonte, MBA em Finanças na USP e MBA em Direito de Empresas na Fundação Getulio Vargas.

#### **Laura Bedeschi Rego de Mattos**

Nascida em 01/10/1975. Mestre em Planejamento Energético pela Coppe (UFRJ), pós-graduada em Finanças pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec-RJ) e Engenheira Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Possui dez anos de experiência em Estruturação de Operações nas modalidades de Renda Fixa e Renda Variável em organizações relevantes do setor financeiro (BNDESPAR, BNDES e Finep). No BNDES desde 2002, tem experiência em estruturação de operações de *Project Finance* em Infraestrutura e ocupou por cinco anos posição executiva, como Gerente e como Chefe de Departamento, no Departamento de Investimentos da Área de Mercado de Capitais. Neste Departamento, foi responsável pelos investimentos em novas empresas da carteira da BNDESPAR. Ocupa atualmente a função de Chefe do Departamento de Acompanhamento e Gestão da Carteira de Ações da BNDESPAR. Neste departamento, é responsável pela gestão das participações acionárias da BNDESPAR nos setores de logística, mineração, siderurgia, papel & celulose, telecomunicações, bens decapital, tecnologia da informação e fármacos. Desde dezembro de 2010, é suplente no Conselho de Administração da Valepar S/A, empresa controladora da Vale S/A.

#### **Ricardo Ferraz Torres**

Nascido em 04/08/1967. Formado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (Uerj), com pós-graduação (MBA) em Finanças pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec). É funcionário da instituição financeira Banco do Brasil desde 1987 e trabalha na Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ) desde 1999, exercendo atualmente o cargo de Gerente de Núcleo na Gerência de Participações Mobiliárias. Atuou como Conselheiro de Administração em diversas empresas, destacando-se a atuação na distribuidora de energia elétrica Neoenergia (atual denominação da Guaraniã) e na empresa de telecomunicações Brasil Telecom S.A. É membro do Conselho de Administração da empresa de telecomunicações Tele Norte Leste Participações S.A.

#### **Armando Ramos Tripodi**

Nascido em 13/04/1959. Atua na função de Chefe do Gabinete do Presidente da Petróleo Brasileiro S.A. desde maio de 2006 até os dias atuais. É Técnico em Eletrotécnica, formado pela Escola Técnica Federal da Bahia, com curso superior incompleto de

Direito, na Unigranrio. Em 1o de setembro de 1978, ingressou na Petrobras, onde atuou como Contramestre de Eletricidade, de setembro de 1978 a dezembro de 1982. Foi encarregado das equipes de manutenção de Estações de Compressores de Gás e da Unidade de Processamento de Gás Natural da área de Candeias (BA). Fez cursos na área de manutenção de compressores elétricos e a gás, e instrumentação de painéis de comando de motores; foi Auxiliar Técnico de Programação da Produção, de janeiro de 1983 a setembro de 1993; Técnico de Programação da Produção, de outubro de 1983 a abril de 1997; Técnico de Operação, de maio de 1997 a dezembro de 2002. Fez curso de formação com as seguintes matérias: Engenharia de Reservatório, Avaliação de Formações, Métodos de Produção, Perfuração e Completação de Poços, Processamento de Gás. Na área de informática, fez cursos de Lógica de Programação, SQL Windows, Fortran, Ingres, Modelagem e Desenvolvimento de Sistemas. Fez cursos na área de Gestão pela Qualidade Total e *Benchmarking*. Fez cursos na área de capacitação para supervisores e Capacitação em Gás Natural, Desenvolvimento de Sistemas na Área de Programação, Controle e Processamento de Gás. Participou do grupo de trabalho que modelou os sistemas de Acompanhamento da Produção da Petrobras (SIP/SAG). Assessor do Presidente de janeiro de 2003 a abril de 2005. Chefe do Gabinete do Presidente de maio de 2006 até os dias atuais. Conselheiro da Fundação Petros de janeiro de 2003 até os dias atuais. Cursos: Instituto Superior de Empresa (ISE): Gestão Empresarial, Desenvolvimento Pessoal e Profissional, 1ª Etapa; Programa de Desenvolvimento para Executivos, Campos do Jordão (SP), maio de 2004, 2ª Etapa; Universidade de Navarra, Barcelona, Madri, outubro de 2004. curso de inglês básico em N. Y. (EUA), ELS Language Centers, Manhattan, Adelphi University, de 4 de fevereiro a 3 de março de 2006; 15th International Conference and Exhibition on LNG, Centro de Convenções de Barcelona, de 23 a 29 de abril de 2007; The Art of Business Coaching, México, de 23 a 27 de abril de 2008; Programa Gestão Estratégica de Pessoas (GEP – Insead), Boulevard de Constante (Fundação Dom Cabral), Fontainebleau, França, de 18 a 23 de outubro de 2009.

### **Monica Ferreira Dias**

Nascida em 30/08/1959. Atua como Analista Pleno da Fundação dos Economiários Federais (Funcfe), empresa de previdência complementar, desde março de 2010. Foi consultora de projetos ambientais e sociais na Câmara Saúde Qualidade de Vida e Gestão, empresa registrada no Ministério da Justiça como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), de janeiro de 2009 a fevereiro de 2010. Atuou como Diretora da Unidade de Negócios em Segurança, Redes e Virtualização, empresa de tecnologia da informação, de janeiro de 2006 a dezembro de 2008, responsável pela definição da estratégia, desenvolvimento de oportunidades e novos projetos em Brasília, Rio de Janeiro e Fortaleza. Atualmente, é membro suplente do Conselho de Administração da Valepar, empresa de mineração. Foi membro suplente do Conselho Fiscal da empresa Norte Energia S.A., empresa de energia, de julho de 2010 a fevereiro de 2011. É formada em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná em 1981, com pós-graduação em Engenharia Econômica pela Faculdade Spei – Instituto Superior de Administração e Informática, concluída em 1992; pós-graduação em *Master of Business Administration* (MBA) pela Faculdade Spei, concluída em 1993; pós-graduação em Administração na área de Marketing pela Faculdade de Administração e Economia (FAE/CDE), concluída em 1994; formação em MBA *Management* APG pela Amana-KEY, concluída em 1996; formação em coordenação de grupos de desenvolvimento e especialista em dinâmica de grupo pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo, concluída em 1996; mestrado em Gestão e Planejamento Ambiental pela Universidade Católica de Brasília (UCB), concluído em 2006; e graduação em Ciências Jurídicas pelo Instituto Educacional de Brasília (em formação).

### **Luis Miguel da Fonseca Pacheco de Melo**

Nascido em 26/04/1966. Administrador Executivo, Diretor Financeiro da Portugal Telecom SGPS S.A., empresa portuguesa de telecomunicações, desde abril de 2006. Atualmente, também é Presidente do Conselho de Administração de várias empresas PT: PT Centro Corporativo S.A.; Portugal Telecom Imobiliária S.A.; PT PRO, Serviços Administrativos e de Gestão Partilhados S.A.; PT Prestações – Mandatária de Aquisições de Gestão de Bens S.A.; Previsão – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões S.A.; PT Compras – Serviços de Consultoria e Negociação S.A.; PT ACS – Associação de Cuidados de Saúde; PT Ventures, SGPS S.A. e CST – Companhia Santomense de Telecomunicações, SARL. É atualmente também Vice-Presidente do Conselho de Administração da Portugal Telecom Investimentos Internacionais, Consultoria Internacional S.A.; da PT Móveis – Serviços de Telecomunicações, SGPS S.A. e da PT Participações S.A. É ainda Administrador da Africatel Holdings B.V. e da Unitel, SARL Presidente do Conselho de Gerência da Portugal Telecom Ásia Ltda. Foi Presidente do Conselho de Administração das seguintes empresas PT: PT PRO, Serviços Administrativos e de Gestão Partilhados S.A., de maio de 2008 a março de 2009; Previsão – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões S.A., de outubro de 2007 a maio de 2009; PT Contact – Telemarketing e Serviços de Informação S.A., de julho de 2008 a março de 2009; PT-ACS – Associação de Cuidados de Saúde, de maio de 2007 a abril de 2009; da Cabo TV Açoreana S.A., de dezembro de 2004 a outubro de 2007. Foi também Administrador das seguintes empresas PT: PT Compras – Serviços de Consultoria e Negociação S.A., de abril de 2008 a março de 2009; Previsão – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões S.A., de maio de 2006 a outubro de 2007; PT Centro Corporativo S.A., de novembro de 2006 a abril de 2009; PT Rede Fixa, SGPS, S.A., de novembro de 2007 a junho de 2009. Foi também Administrador Financeiro da PT Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS S.A., de junho de 2002 a abril de 2006, e da TV Cabo Portugal S.A., de 2002 a 2006. Foi membro do Conselho de Administração da Telemig Celular S.A., de agosto de 2008 a julho de 2010; da Telemig Celular Participações S.A., de agosto de 2008 a novembro de 2009; da Vivo Participações S.A., de julho de 2006 a julho de 2010; e da Brasilcel, de julho de 2006 a julho de 2010. É licenciado em Engenharia Civil pelo Instituto Superior Técnico, com MBA pelo Iese Barcelona.

### **Pedro Humberto Monteiro Durão Leitão**

Nascido em 25/06/1970. Atua como Administrador nas seguintes empresas de Telecomunicações: PT Multimédia, SGPS, S.A.; PT Comunicações S.A.; PT Prime – Soluções Empresariais de Telecomunicações e Sistemas; PT Contact S.A.; Telecomunicações Móveis Nacionais S.A. (TMN); PT Portugal, SGPS, S.A.; e PT Sales S.A. Foi Administrador da PT Multimédia, SGPS, S.A., de 2004 a 2007, e da PT Contact, Telemarketing e Serviços de Informação, S.A., de 2007 a 2009, ambas empresas de Telecomunicações. Formado em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa em 1993, tem MBA em *Business Administration* pela Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, em 1997.

## **CONSELHO FISCAL**

### **Sérgio Bernstein**

Nascido em 16/04/1937. Membro do Conselho de Administração da Jereissati Participações S.A., empresa de participação societária em outras empresas. É Engenheiro Civil formado pela Escola Nacional de Engenharia do Rio de Janeiro e vem atuando como executivo em empresas nacionais há longo tempo. Iniciou sua carreira, em 1961, como *trainee* de Finanças na General Electric do Brasil, empresa diversificada, que atua, no Brasil, nas áreas de tecnologia e

serviços financeiros, tendo sido Diretor *Controller* por seis anos e Vice-Presidente de Finanças por quatro anos. Foi Vice-Presidente de Finanças do Grupo Jereissati por 16 anos. É membro do Conselho Fiscal das empresas de telecomunicações Telemar Norte Leste S.A., Tele Norte Celular Participações S.A., Tele Norte Leste Participações S.A., Brasil Telecom S.A. e da Coari Participações S.A., empresa de participação societária em outras sociedades.

#### **Allan Kardec de Melo Ferreira**

Nascido em 19/11/1946. Formado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais em 1970. Participou de vários cursos de extensão sobre Comércio Exterior, principalmente Exportação de Serviços, na Fundação Centro de Comércio Exterior (Funcex), Fundação Dom Cabral, Ministério das Relações Exteriores e Construtora Andrade Gutierrez. Foi Assessor Interno da Construtora Andrade Gutierrez de 1971 a 1993, onde, de 1971 a 1980, respondeu pelas áreas de licitação e contratos no Brasil, e de 1980 a 1993 foi Chefe do Departamento Jurídico Internacional. Suas atividades incluem serviços de consultoria em administração para diversas empresas nas áreas civil, comercial e tributária, participação em processo de reestruturação (fusões, cisões, alienações, venda de ativos) de sociedades de telecomunicações do Grupo Andrade Gutierrez e em vários processos de leilão realizados pelo Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DNER-MG), Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte (BHTRANS), Ministério das Comunicações e Anatel. É membro do Conselho Fiscal das empresas de telecomunicações Tele Norte Celular Participações S.A., Brasil Telecom S.A. e TeleNorte Leste Participações S.A., e das empresas de participação societária em outras sociedades Telemar Participações S.A. e Coari Participações S.A.

#### **Ary Joel de Abreu Lanzarin**

Nascido em 19/05/1957. Formação em MBA – Altos Executivos e MBA Executivo em Gestão Avançada de Negócios. No Banco do Brasil, exerce a função de Diretor de Micro e Pequenas Empresas desde maio de 2009. Na mesma instituição, assumiu as funções de Superintendente Estadual, de maio de 2000 a maio de 2009, e de Superintendente Regional, de maio de 1996 a maio de 2000. Como representante do Banco do Brasil, é Conselheiro do Sebrae Nacional e Conselheiro Estadual do Sebrae TO; Presidente da Comissão Especial de Orientação do Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (COF) e Vice-Presidente da Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE).

#### **Fernando Linhares Filho**

Nascido em 29/09/1945. Formado em Administração de Empresas pela Faculdade Nacional de Ciências Econômicas. Exerceu a função de Operador de Pregão, de 1969 a 1973, nas Corretoras de Valores e Câmbio S/A, tais como: Capta S.A., Lincoln Rodrigues S.A. e Guanaminas S/A. De 1974 a 1983, exerceu a função de Operador de *Open Market*, nas Corretoras de Valores e Câmbio S/A, tais como: Liberal, Convenção e LL. Exerceu cargo executivo, como Sócio Diretor, na Sovalores Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda. e na Patriarca Assessoria e Consultoria Ltda. Em 2003, foi nomeado representante do Governo de Minas Gerais no Rio de Janeiro. Participou do Conselho Fiscal das empresas de telecomunicações Telesp e Telerjem 2001. Atualmente, é membro do Conselho Fiscal das empresas de Telecomunicações Telemar Norte Leste S.A., Tele Norte Leste Participações S.A. e Tele Norte Celular Participações S.A. Na Patriarca Assessoria e Consultoria Ltda., exerce a função de Sócio Diretor e Administrador, tendo como participação societária 50% da empresa, desde o ano de 2000 até a presente data.

### **Sidnei Nunes**

Nascido em 28/09/1959. Formado em Administração de Empresas em 1982 e em Ciências Contábeis em 1984 pela Faculdade de Administração Paulo Eiró, com MBA em Finanças pela Universidade de São Paulo (USP), em 1998. Trabalhou na Iguatemi Empresa de Shopping Centers S/A de fevereiro de 1990 a março de 2008, tendo exercido o cargo de *Controller*, de fevereiro de 1990 a maio de 1999, e de Diretor Financeiro, de junho de 1999 a março de 2008. Atua desde abril de 2008 na Jereissati Participações S/A e na LF Tel S/A como Diretor Gerente e na La Fonte Telecom S/A como Diretor Financeiro. Tem como principais funções a gestão de finanças e controles, e a gestão contábil e fiscal das empresas. Atua também como membro do Conselho de Administração da Iguatemi Empresa de Shopping Centers S/A desde 8 de novembro de 2006, quando foi eleito para o cargo de Conselheiro, tendo sido reeleito em 24 de abril de 2008, com mandato de dois anos. Desde essa data, é membro do Conselho de Administração das empresas Jereissati Participações S/A, La Fonte Telecom S/A, LF Tel S/A e Grande Moinho Cearense S/A, em todas com mandato de um ano até abril de 2010. É membro efetivo do Conselho Fiscal da Contax Participações S/A desde abril de 2009, empresa cuja atividade principal é a prestação de serviço de *call center*. Participa também como membro suplente do Conselho Fiscal das empresas de telecomunicações Tele Norte Celular Participações S.A., Tele Norte Leste Participações S.A., Telemar Norte Leste S.A., Brasil Telecom S.A. e das empresas de participação societária em outras sociedades Telemar Participações S.A. e Coari Participações S.A.

### **Dênis Kleber Gomide Leite**

Nascido em 07/02/1946. Coordenador da Assessoria de Relações Institucionais da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge), responsável pelo desenvolvimento tecnológico do estado na área de tecnologia da informação, desde dezembro de 2004. É Secretário Executivo da Câmara Setorial da Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg) desde 2002 e membro do Conselho Deliberativo e do Conselho de Disciplina e Ética do Minas Tênis desde 1998. Exerceu cargos diretivos em empresas como: Certegy (sucessora da Unnisa Soluções em Meios de Pagamentos); Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento das Telecomunicações (IBDT), por cinco anos; Fertilizantes Fosfatados (Fosfértil); Cia. de Distritos Industriais de Minas Gerais (CDI-MG), por 15 anos, cuja atividade principal é apoiar pequenos, médios ou grandes empresários interessados em implantar sua indústria em um dos 46 distritos industriais de Minas Gerais. É Advogado, formado pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG – OAB/MG 22.338), e Administrador de Empresas, pela União de Negócios e Administração (UNA – CRA/MG 2.549). Tem pós-graduação em Administração Financeira pela Fundação Getulio Vargas (FGV). É membro do Conselho Fiscal das empresas de telecomunicações Tele Norte Celular Participações S.A., Tele Norte Leste Participações S.A., Brasil Telecom S.A. e Telemar Norte Leste S.A., e das empresas de participação societária em outras sociedades Telemar Participações S.A. e Coari Participações S.A.

### **Aparecido Carlos Correia Galdino**

Nascido em 14/04/1951. Formado em Administração de Empresas em 1978 pelas Faculdades Integradas Princesa Isabel. Iniciou suas atividades profissionais em 1971 no Grupo Jereissati, tendo participado de todo o processo de evolução e crescimento até hoje. É Diretor Financeiro da La Fonte Participações S/A, empresa de participação societária em outras empresas, membro do Conselho Fiscal da Iguatemi Empresa de Shopping Centers S/A, empresa de administração de *shopping centers*, dos Conselhos de Administração da La Fonte Telecom S/A e da LF Tel S/A, empresas de participação societária em outras empresas, e do Grande Moinho Cearense S/A, empresa de moagem de trigo para panificação e indústrias de massas e biscoitos. É membro do Conselho Fiscal das empresas



de telecomunicações Tele Norte Celular Participações S.A., Brasil Telecom S.A., das empresas de participação societária em outras sociedades Telemar Participações S.A. e Coari Participações S.A., e membro suplente do Conselho Fiscal da Contax Participações S.A., empresa cuja atividade principal é a prestação de serviços de *call center*.

## DIRETORIA

### **Francisco Tosta Valim Filho**

Nascido em 13/09/1963. Graduado em Administração de Empresas pela UFRGS, com especialização em Planejamento Estratégico e Organizações pela UFRGS e Finanças pela FGV SP. Possui MBA da Marshall School of Business, University of Southern California, nos Estados Unidos. De janeiro de 2008 a julho de 2011, atuou como CEO da Experian para a América Latina, Europa, África e Oriente Médio, assim como Presidente da Serasa no Brasil. Antes de atuar na Experian, foi Presidente da NET Serviços de Comunicação S.A. de fevereiro de 2003 a janeiro de 2008, CFO da TNL (Oi) de janeiro de 2002 a fevereiro de 2003 e Vice-Presidente e Diretor Financeiro da RBS (Rede Brasil Sul de Comunicação) de setembro de 1989 a dezembro de 2001.

### **Alex Waldemar Zornig**

Nascido em 11/06/1958. Graduado em Contabilidade pela Universidade de São Paulo, com especialização pela FGV. Iniciou sua carreira na PricewaterhouseCoopers, onde atuou por 14 anos, três deles em Londres, tendo exercido por último a função de Diretor. Foi Diretor Financeiro do BankBoston, entidade em que atuou por 13 anos, incluindo dois anos em Boston. Atuou como Diretor do Banco Itaú. Recentemente, exerceu a função de Vice-Presidente Executivo do Banco Safra, tendo sido responsável por todas as áreas de suporte à operação da instituição.

### **Julio Cesar Fonseca**

Nascido em 10/11/1959. Formado em Psicologia pela PUC-MG, fez MBA Executivo na Fundação Dom Cabral (MG), em 2002, e PGA-Gestão Empresarial no Insead, na França, em 2005. Acumula uma experiência profissional de 28 anos na área de Recursos Humanos em empresas de grande porte, nacionais e multinacionais, com cargos de gestão direta de pessoas e equipes. Há oito anos está à frente da Diretoria de Gente da Oi, a maior empresa de telecomunicações brasileira. Possui ampla atuação em processos de gestão de mudança em movimentos de fusão, aquisição, privatização ou profissionalização de empresas familiares. Seu escopo de competências varia desde negociação com sindicatos, ao desenvolvimento de lideranças e estabelecimento de modelo de gestão de negócio focado na geração de resultados planejados. Atualmente, é responsável pelos desafios nas frentes de desenvolvimento de gente, relações do trabalho, gestão de terceiros, organização, remuneração, comunicação interna e cultura organizacional.

### **Francis James Leahy Meaney**

Nascido em 04/11/1964. Em fevereiro de 2011, foi eleito nas empresas de telecomunicações Tele Norte Leste Participações S.A. como Diretor Superintendente e como Diretor sem designação específica na Telemar Norte Leste S.A., Brasil Telecom S.A., 14 Brasil Telecom Celular e TNL PCS S.A., onde desempenha a função de Diretor de Operações. Membro efetivo do Conselho de Administração das companhias de telecomunicações Brasil Telecom S.A. e Way TV Belo Horizonte S.A. e membro efetivo da empresa de empreendimentos imobiliários Sommo Empreendimentos Imobiliários S.A. Formado em economia pela Universidade de Notre

Dame, possui mestrado em Administração de Empresas pela Harvard Business School. Concluiu também o Programa Avançado de Administração (*Advanced Management Program*) no Insead. Fundador da Contax, onde atuou como Diretor Presidente desde sua constituição, em 2000, até 2010. Participou ativamente de várias organizações da indústria de *contact center*, incluindo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), como Vice-Presidente. Atuou como Vice-Presidente da Global Crossing Latin America em Miami, de 1999 a 2000, como Gerente Geral da Conectel, a principal companhia de *paging* no Brasil, de 1997 a 1999, e como Consultor Administrativo para várias companhias de produtos para consumidores na América Latina entre 1990 e 1997. Iniciou a carreira no Credit Suisse First Boston em Nova York, onde trabalhou de 1986 a 1988.

## COMITÊS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração da Oi possui quatro Comitês de Assessoramento: (i) Comitê de Finanças, Monitoramento e Orçamento; (ii) Comitê de Recursos Humanos e Remuneração; (iii) Comitê de Riscos e Contingências; (iv) Comitê de Engenharia e Redes, Tecnologia e Inovação e Ofertas de Serviços.

O Comitê de Finanças, Monitoramento e Orçamento tem por finalidade auxiliar o Conselho na supervisão dos aspectos financeiros do planejamento estratégico, da estratégia financeira, do orçamento anual, do planejamento tributário e do desempenho do negócio.

O Comitê de Recursos Humanos e Remuneração objetiva auxiliar na supervisão da estratégia de recursos humanos, das questões associadas a mudanças em larga escala da estrutura organizacional, da estratégia de remuneração e da avaliação de desempenho.

O Comitê de Riscos e Contingências auxilia na supervisão do desempenho da auditoria interna, de *compliance* com leis, regulamentações, políticas e código de conduta, do processo de divulgação de informações, do gerenciamento dos riscos corporativos e da gestão e controle de contingências.

O Comitê de Engenharia e Redes, Tecnologia e Inovação e Ofertas de Serviços auxilia na supervisão dos aspectos operacionais do planejamento estratégico, do posicionamento estratégico comercial das unidades de negócio, dos indicadores de qualidade operacional, do ciclo de inovação e novos negócios; das novas oportunidades de parcerias com fornecedores e outras entidades, das estratégias de redes, das estratégias de plataformas, da arquitetura de TI, das oportunidades de colaboração e sinergias com sócio operador, e de outras demandas do Conselho de Administração que afetem a área de Engenharia e Ofertas.

## CONSELHO FISCAL

A Companhia mantém um Conselho Fiscal independente, em caráter permanente, conforme estabelece seu estatuto social. A principal responsabilidade deste Conselho é monitorar as atividades da administração, examinar as demonstrações financeiras e informar suas conclusões aos acionistas.

Além disso, atendendo à exigência da legislação americana Sarbanes-Oxley, pelo registro da Companhia na Securities and Exchange Commission (SEC), o Conselho Fiscal também desempenha a função de Comitê de Auditoria, além de ser responsável pelo Canal de Denúncias, disponível no website da Companhia. Este canal recebe denúncias relativas exclusivamente a contabilidade, controles internos contábeis ou assuntos de auditoria e relatos confidenciais e/ou anônimos de empregados da Empresa ou de suas afiliadas sobre pontos questionáveis de contabilidade ou auditoria.

## AUDITORIA INTERNA

**A Auditoria Interna é uma área ligada diretamente ao presidente da Oi e indiretamente ao Conselho de Administração.**

Atua de forma independente da operação da Companhia com o objetivo de revisar e prover recomendações sobre melhorias nos processos e nos sistemas. A estrutura da Auditoria Interna é segregada por área de atuação: Estratégia, TI e Operações, *Compliance* e Processos e Negócios, além de uma área de apoio cujo objetivo é, através de técnicas sofisticadas de *data mining* e de programação, facilitar o trabalho dos auditores e maximizar o resultado dos trabalhos.

A área aprova ainda junto ao Conselho de Administração, através do reporte ao Comitê de Riscos e Contingências, um plano de trabalho anual. Este plano é construído com base em um universo de auditoria abrangente, no qual uma das dimensões é a sustentabilidade e responsabilidade social.

A Auditoria Interna da Companhia norteia-se pelos princípios e melhores práticas do Instituto dos Auditores Internos (Institute of Internal Auditors), organização baseada nos Estados Unidos e presente no Brasil, que dita as normas da profissão de auditoria interna.

## PLANO DE OPÇÃO DE COMPRAS DE AÇÕES

**A Assembleia Geral Extraordinária realizada em 11 de abril de 2007 aprovou o Plano de Opção de Compra de Ações, constante do *website* da Companhia ([www.oi.com.br/ri](http://www.oi.com.br/ri)) e disponível na página da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>).**

Assim, a gestão desse plano compete ao Conselho de Administração, que deve criar periodicamente Programas de Opção de Compra de Ações.

O primeiro Programa de Opção de Compra de Ações, criado em 2007, contemplou cerca de 40 executivos beneficiários que fazem jus à outorga total de ações ordinárias e preferenciais de até 1,99% do capital social da Tele Norte Leste Participações S/A (TNL)\*, cuja opção poderá ser exercida em quatro lotes iguais, liberados para exercício anualmente a partir de 2008 até 2011.

Em 2011, foram exercidas 27.684 opções de ações ON e 39.183 opções de ações PN da TNLP por alguns executivos participantes do plano, em decorrência do exercício de opção de compra do primeiro, segundo e terceiro lotes do programa aprovado.

O prazo-limite para exercício das opções se encerrou em 31/12/2011, e as mesmas foram integralmente canceladas nessa data.

**NOTA** Posição em 31/12/2011, referente à Tele Norte Leste Participações S/A, extinta através da reorganização societária de 27/02/2012.

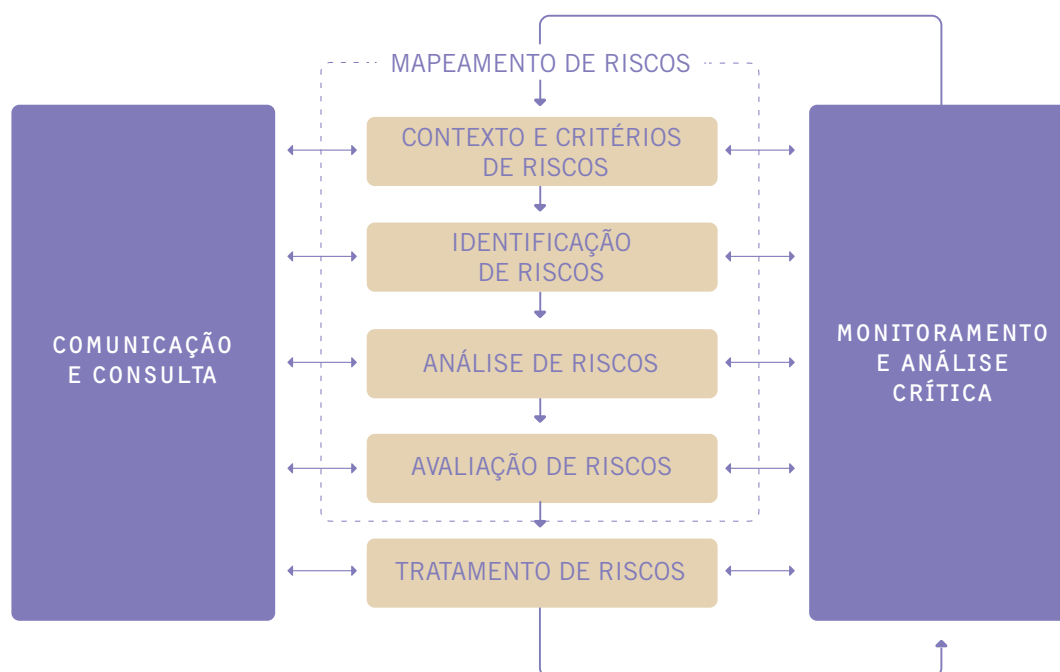


## GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

O gerenciamento de riscos e o estabelecimento de controles internos efetivos é uma prática de Governança Corporativa fundamental para a empresa atingir seus objetivos.

Consequentemente, o gerenciamento dos riscos e controles efetuado pela equipe Oi tem como objetivo preservar a integridade do negócio e de seus ativos materiais e financeiros. Continuamente aprimorado, o Modelo de Gestão de Riscos é instrumento essencial à adequada identificação, monitoramento e tratamento dos riscos, bem como ao aperfeiçoamento das práticas e melhoria do ambiente de controles.

Esse modelo é baseado em modelos internacionais de referência, como a Norma Brasileira de Gestão de Riscos (ABNT – NBR ISO 31000), o *Internal Control – Integrated Framework*, do Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), o Cobit (*Control Objectives for Information and Related Technology*) e o IT Governance Institute.



A Alta Direção da Oi demonstra o seu comprometimento com o desenvolvimento do Modelo de Gestão de Riscos na Companhia por meio das seguintes atividades:

- a) Política de gestão de riscos;
- b) Inclusão da gestão de riscos na cultura da Organização;
- c) Alinhamento dos objetivos da gestão de riscos às estratégias da Organização;
- d) Atendimento aos requisitos legais e regulamentares do setor;
- e) Definição de responsabilidades de gestão de riscos na Organização;
- f) Definição de recursos necessários ao cumprimento dos objetivos do Modelo de Gestão de Riscos;

- g) Viabilização da comunicação dos benefícios da gestão de riscos às partes interessadas;
- h) Análise crítica e melhoria contínua do Modelo de Gestão de Riscos.

Para mitigar os riscos mapeados, a Oi desenha e implementa controles adequados ao seu negócio e monitora constantemente seu ambiente interno, visando à prevenção de perdas, à salvaguarda de ativos e ao suporte na tomada de decisões executivas.

Todas essas informações são registradas e atualizadas em um sistema corporativo de Gestão de Riscos, que permite maior transparência, segurança, confiabilidade e rastreabilidade das informações, e contribui para a tomada de decisão executiva.

O contínuo monitoramento da eficácia dos controles relacionados ao tratamento e divulgação de informações financeiras tem proporcionado, todo ano, a certificação de conformidade com a legislação americana Sarbanes-Oxley.

## RISCOS FINANCEIROS

No gerenciamento de riscos financeiros, é considerada a estrutura consolidada do Grupo Oi em três níveis: estratégico, tático e operacional. Na esfera estratégica, a Diretoria da Companhia acorda anualmente com o Conselho de Administração a Diretriz de Risco a ser seguida em cada ano fiscal.

No nível tático, cabe ao Comitê de Gestão de Riscos Financeiros supervisionar o enquadramento da Política. O Comitê de Gestão de Riscos Financeiros é composto pelo Diretor Presidente, Diretor Financeiro, Diretor de Planejamento e Desempenho, Diretor de Controladoria, Diretor de Assuntos Regulatórios, Diretor Jurídico, Tributário e Diretor de Tesouraria do Grupo Oi, e reúne-se mensalmente. Este Comitê conta com a participação do Diretor de Auditoria, que não opina nas deliberações.

O controle operacional é realizado pela Gerência de Riscos Financeiros, responsável pelo monitoramento da aderência das operações financeiras à Política de *Hedge*, tendo implementado controles para assegurar tal objetivo.

Em 01/10/2009, o Conselho de Administração da Tele Norte Leste Participações S.A. aprovou a Política de Gestão de Riscos Financeiros do Grupo Oi, composta pelas Políticas de *Hedge* e de Investimentos, que passaram a formalizar a gestão de exposição a fatores de risco gerados pelas operações financeiras (ativas e passivas) das empresas do Grupo.

A Política de *Hedge* objetiva fornecer diretrizes para a gestão dos riscos financeiros inerentes ao mercado de capitais, formalizar a gestão de exposições a fatores de risco e determinar os procedimentos e controles necessários para identificar, mensurar e minimizar os fatores de risco financeiro. Busca-se a manutenção de um fluxo de caixa saudável, a fim de garantir que a volatilidade do resultado financeiro se mantenha em níveis predeterminados. Como premissas para a construção da Política de *Hedge*, tem-se que o real é a moeda funcional da Companhia e que a Tesouraria do Grupo deve contratar operações de derivativos com o intuito de limitar o risco indesejado, substituindo-o por um risco aceitável à Companhia.

Quanto à Política de Investimentos, seu objetivo é estabelecer as diretrizes para o investimento do caixa da Companhia, identificar instrumentos elegíveis e não elegíveis, alçadas de aprovações e definir limites de concentração, dentre outros. Conservadorismo, liquidez e adequada rentabilidade são diretrizes perseguidas, sempre alinhadas aos objetivos estratégicos da Companhia. Em ambas as políticas são monitorados os riscos de

liquidez, de crédito e de mercado.

Na Política de Investimentos, o risco de liquidez é controlado com o estabelecimento de carências máximas e alçadas de aprovação. O risco de crédito, por meio do estabelecimento de limites de concentração para as instituições financeiras, que devem ter um *rating* de crédito mínimo. Já o risco de mercado, através da identificação de instrumentos elegíveis e instrumentos não elegíveis.

Na Política de *Hedge*, os riscos de crédito e de liquidez são controlados por intermédio da elaboração de relatórios de estresse, nos quais os fatores de risco sofrem um choque favorável e desfavorável. Cabe ressaltar que a Companhia mitiga ambos os riscos através da observação dos limites das contrapartes para a realização de seus contratos e efetivação das operações *vis a vis* os seus *ratings*, além de observar as garantias e *thresholds* da operação financeira.

Quanto à quantificação dos riscos de mercado na Política de *Hedge*, os fatores de risco são identificados com base nas características das operações financeiras contratadas e a contratar no ano fiscal em questão. Diversos cenários de cada um dos fatores de risco são então simulados através de modelos estatísticos, servindo de base para a mensuração de impactos sobre o resultado financeiro do Grupo. Com base em tal análise, a Diretoria da Companhia acorda anualmente com o Conselho de Administração a Diretriz de Risco a ser seguida em cada ano fiscal. A Diretriz de Risco é equivalente ao pior impacto esperado do resultado financeiro sobre o lucro líquido do Grupo, com 95% de confiança. Dessa forma, a Política de *Hedge* busca assegurar, para cada ano fiscal, a despesa financeira líquida máxima do Grupo.

Para o devido gerenciamento de risco de acordo com a Diretriz de Risco, a área de Tesouraria da Companhia poderá contratar instrumentos de proteção, incluindo aplicações financeiras e operações de derivativos, como *swaps*, termo de moedas e opções.

Dentre os principais instrumentos financeiros que a Tesouraria pode contratar com o intuito de limitar o risco indesejado estão incluídos: *swaps* de taxas de juros (*Interest Rate Swap – IRS*), *swap* cambial *plain vanilla* ou de fluxo de caixa (*Cross Currency Swap – CCS*), *swaps* cambiais combinados (*series swaps*), *non-deliverable forwards* (NDFs) ou a manutenção de caixa em dólar (*hedge natural*).

Não é permitida alavancagem em operações de derivativos, e tais operações são contratadas com o exclusivo fim de proteção de riscos de taxas de câmbio e/ou taxas de juros.

## SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

**A Gestão de Segurança de Informações se fez presente nas áreas de Negócios, Tecnologia da Informação e Engenharia, apoiando o desenvolvimento de produtos e serviços, bem como as conscientizando sobre a importância da segurança da informação e definindo padrões tecnológicos para toda a rede.**

As medidas aplicadas à segurança de redes visam minimizar os riscos relacionados à definição dos padrões de segurança, à detecção e prevenção de seus incidentes, bem como ao desenvolvimento e monitoramento das regras de negócio da Companhia e dos controles internos relativos à Legislação Sarbanes-Oxley sob responsabilidade da área de segurança da informação, além de prestar serviços de segurança a clientes *cyber* e clientes corporativos.

As medidas adotadas para a segurança de aplicações visam à automação de diversos processos manuais, protegendo as informações da Companhia na concepção, desenvolvimento seguro e manutenção do ciclo de vida de produtos e serviços. Entre as medidas, destacam-se as implantações de ferramenta de segurança no *website* da Companhia, automação na concessão de acessos e garantia de acesso dos sistemas de *Mainframe*.

No que se refere à gestão de acessos, foram tomadas decisões para proteger a Companhia de acessos indevidos. O desafio em 2011 foi garantir a sinergia com a estratégia, gestão e qualidade do atendimento para os clientes internos e externos, com foco em segurança de informação.

Outras atividades permanentes estão relacionadas a políticas e ao *compliance*, que teve como desafio no último ano garantir a conformidade dos controles de segurança tendo como referência as normas e melhores práticas de segurança da informação através de permanente atualização, adequação e avaliação de efetividade.

## ÍNDICES

### ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Pelo quarto ano consecutivo, a Oi integra a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa. A carteira, com vigência de 02/01/2012 a 31/12/2012, reúne 51 ações de 38 empresas, que representam 18 setores da economia.

Iniciado em 2005, o ISE foi uma iniciativa pioneira na América Latina e tem como missão induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade empresarial e apoiar os investidores na tomada de decisão sobre investimentos socialmente responsáveis. É, ainda, uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBovespa sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

Para a Companhia, mais do que uma carteira teórica de ações, o ISE representa uma ferramenta indutora de boas práticas de Sustentabilidade. A análise das questões, bem

como eventuais *gaps* têm auxiliado na reflexão sobre a gestão do tema na Oi, bem como na evolução de suas práticas, tais como procedimentos para contratação e monitoramento de fornecedores com base em aspectos socioambientais, redução de custos operacionais, aprimoramento na gestão de resíduos e ampliação das ações relacionadas à acessibilidade de clientes e colaboradores.

A busca de um alinhamento com os temas e desafios globais da Sustentabilidade faz com que a permanência neste índice represente um constante desafio para a Companhia, que vem promovendo esforços na construção de uma plataforma de Sustentabilidade, consolidando a sua cultura e o envolvimento de sua cadeia de valor neste tema, visando promover a melhoria contínua das suas práticas e estratégias.

## ÍNDICE DE CARBONO EFICIENTE (ICO2)

Com o objetivo de incentivar as empresas emissoras das ações mais negociadas a aferir, divulgar e monitorar suas emissões de gases do efeito estufa (GEE), preparando-se, dessa forma, para atuar em uma economia chamada de “baixo carbono”, a BM&FBovespa e o BNDES criaram em 2010 o Índice de Carbono Eficiente (ICO2).

Esse indicador é composto pelas ações das companhias participantes do índice IBrX-50–50 ações selecionadas entre as mais negociadas na BM&FBovespa em termos de liquidez – que aceitaram participar dessa iniciativa. Na ponderação das ações das empresas componentes, o ICO2 considera o grau de eficiência de emissões de GEE, além do *free float* (total de ações em circulação) de cada uma delas. Pelo segundo ano consecutivo, a Oi faz parte desta carteira.

Ciente de seu papel no desafio mundial de desacelerar as mudanças climáticas causadas pela poluição do ar, a Companhia elabora o seu inventário de GEE com base na metodologia do *GHG Protocol* e com certificação de verificação externa, além de estabelecer iniciativas para reduzir o impacto de seu negócio frente a este cenário.

Outra iniciativa importante adotada pela Companhia em 2011 foi a adesão à plataforma empresarial Empresas pelo Clima (EPC), que visa auxiliar as empresas membros em suas estratégias de gestão de emissões de GEE, além de apresentar recomendações de políticas públicas para uma economia de baixo carbono no Brasil.

## ÉTICA

**A Oi reconhece a importância da Ética na gestão da Companhia. Neste sentido, a Empresa possui um Comitê de Ética atuante (composto por cinco Diretores), um Código de Ética abrangente e um time voluntário de Agentes que contribuem diretamente para o fortalecimento das diretrizes éticas na Organização.**

Além disso, disponibiliza um Canal de Denúncias na intranet corporativa e em seu *website*. Todas as denúncias recebidas neste canal, incluindo as relativas à discriminação, são analisadas por equipe competente e encaminhadas para deliberação do Comitê de Ética. Em 2011, este canal recebeu denúncias referentes a práticas antiéticas de seus colaboradores. Todos os casos reportados foram analisados, e as medidas cabíveis foram tomadas. Estas medidas incluem: demissão, advertência e comunicação às autoridades policiais quando cabível. A Oi repudia a prática da denúncia vazia, conspiratória e vingativa. As decisões do Comitê são transparentes e publicadas para acompanhamento público. Logo, a Companhia mantém uma estrutura permanente de monitoramento e tratamento dos questionamentos recebidos, de forma a garantir a credibilidade do seu Código e da atuação do seu Comitê.

O Código de Ética da Oi, implantado em setembro de 2007, foi elaborado por um time multissetorial de colaboradores e aprovado pelo Conselho de Administração da Empresa. É o registro dos princípios que devem nortear a relação entre colaboradores, Diretores, fornecedores e clientes. Para fortalecer esses princípios, a Companhia realiza três ações de forma permanente: os colaboradores, atuais e recém-admitidos, devem ler e dar o aceite no Código; campanhas de comunicação interna são desenvolvidas e implementadas periodicamente, e são oferecidos treinamentos presenciais e *online* sobre o tema.

Em 2011, o time de Agentes de Ética, escolhido pelo Comitê de Ética após uma abrangente campanha de sugestões dos próprios colaboradores, teve o seu número de integrantes aumentado de 39 (do mandato anterior) para 51, garantindo a representatividade nas diversas localidades em todos os estados em que a Oi atua. O desafio desse grupo é disseminar a cultura ética na Companhia, orientando os colaboradores sobre questões do dia a dia de trabalho, em conformidade com as diretrizes do Código.

# DESEMPENHO ECONÔMICO

## A ECONOMIA E O NOSSO MERCADO

**O cenário de 2011 foi marcado por crises econômicas nos países desenvolvidos. No noticiário econômico, os principais temas foram o agravamento da situação econômica europeia e as incertezas a respeito da economia norte-americana.**

No Brasil, a economia apresentou sinais de desaceleração. Esta redução no ritmo de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) é reflexo tanto da piora do cenário externo quanto das medidas macroeconômicas adotadas em 2010, como maior exigência de recolhimentos compulsórios e de capital dos bancos comerciais, assim como a elevação da taxa Selic.

Em termos de inflação, o indicador para 2011 situou-se no topo da meta (6,5%), demonstrando aceleração, uma vez que em 2010 a inflação alcançou 5,9%. Para 2012, as expectativas apontam 5,27%, de acordo com a pesquisa Focus do Banco Central em 16 de março. Com relação ao câmbio, as expectativas medidas pelo boletim Focussão de R\$ 1,75 para o final de 2012, frente a um fechamento de R\$ 1,88 em 2011.

No que se refere à atividade econômica, o consenso de mercado para 2012 é de um crescimento do PIB de 3,3%.

A atividade econômica global seguiu mostrando sinais de desaceleração em 2011. Os países emergentes apresentaram crescimento, enquanto as economias desenvolvidas reportaram uma expansão em ritmo mais lento ou até mesmo uma retração do nível de atividade econômica. No entanto, as economias avançadas, como no caso dos Estados Unidos e da Alemanha, têm dado sinais de melhora em termos de atividade econômica.

### O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES EM 2011

No ano, motivado principalmente pelas expressivas adições líquidas do segmento móvel, o total de acessos dos serviços de telecomunicações no Brasil cresceu 17,1% ou 45,9 milhões. O total de usuários atingiu cerca de 314,4 milhões, representados por 43 milhões de linhas fixas em serviço, 242 milhões de usuários móveis, 16,5 milhões de acessos de internet em banda larga fixa e 12,7 milhões de usuários de TV por assinatura.

#### TELEFONIA FIXA

O mercado brasileiro de telefonia fixa encerrou 2011 com 43 milhões de linhas em serviço, uma evolução de 2,4% sobre o ano anterior. Este segmento encontra-se maduro, com crescimentos apenas marginais, uma vez que existe uma tendência mundial de migração de tráfego da telefonia fixa para a telefonia móvel.

As concessionárias de telefonia fixa representavam 71,5% do total dos acessos fixos em serviço em dezembro de 2011 *versus* 76,5% ao final de 2010.

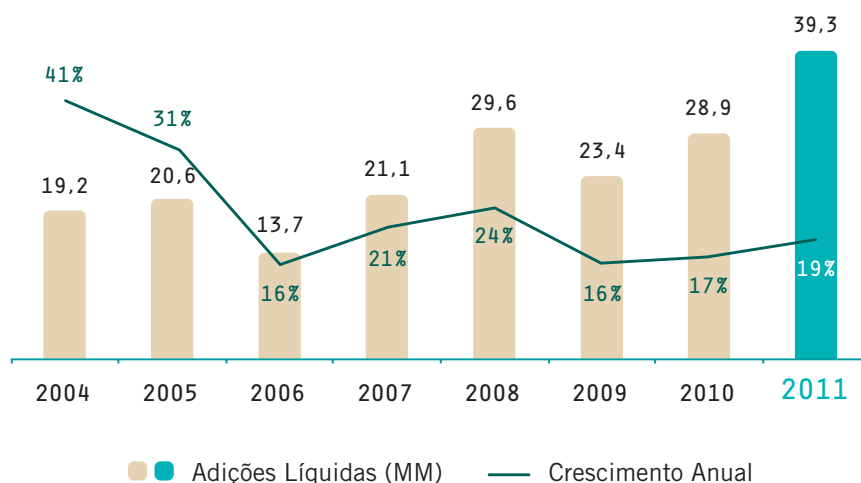
## TELEFONIA MÓVEL

Com 242 milhões de usuários em 2011 e taxa de penetração de 123,9% sobre a população, o mercado de telefonia móvel brasileiro apresentou crescimento expressivo por mais um ano e na quinta posição em termos mundiais. As adições líquidas somaram 39,3 milhões de usuários em 2011, refletindo surpreendente crescimento de 19,4% no ano, superior a 2010, que apresentou adições líquidas de 28,9 milhões e expansão de 16,6%.

Com evolução no ano, o segmento pré-pago representou 81,8% do total de usuários móveis ao final de 2011 (82,3% em 2010), enquanto no segmento pós-pago os usuários representaram 18,2% do total da base.

Em 2011, cabe destacar a expressiva evolução dos acessos de banda larga móvel. Com quase 21 milhões de novas adições em 2011, os acessos de terceira geração (3G) somaram 40 milhões ao final do ano. O significativo crescimento de 112% na base de acessos 3G evidencia o potencial deste mercado.

### CRESCIMENTO ANUAL DO MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL



## BANDA LARGA FIXA

O mercado de acesso à internet em banda larga se manteve como uma das alavancas de crescimento do setor em 2011. Ao final de dezembro, a base de usuários atingiu cerca de 16,5 milhões de acessos, revelando crescimento de 19,6% frente a dezembro de 2010, o que representou 2,7 milhões de novos usuários. A penetração dos serviços de banda larga no país, considerando-se as tecnologias de acesso por cabo, ADSL e rádio, situava-se em 27,4% dos domicílios brasileiros, demonstrando que ainda existe grande potencial de expansão neste mercado.

## TV POR ASSINATURA

Em 2011, a base de usuários dos serviços de TV por assinatura mostrou evolução recorde, com 3,0 milhões ou 30,5% de novos acessos (30,7% em 2010). Em dezembro de 2011, os acessos de TV por assinatura totalizaram 12,7 milhões de assinantes.

Tal evolução, por mais um ano, foi impulsionada pelo crescimento dos pacotes voltados para as camadas de menor poder aquisitivo da população brasileira, onde ainda existe



forte demanda reprimida no país. A taxa de penetração relativamente ao total de habitantes atingiu 6,5% (5,0% em 2010), o que comprova o potencial de crescimento deste mercado no país.

Os acessos através da tecnologia *DTH (Directto Home)* foram responsáveis por 83,6% dos novos usuários, seguida pela tecnologia a cabo, com 18,5%. Cabe ressaltar que as novas entrantes do mercado, dentre as quais a Oi, utilizam a tecnologia *DTH*.

## CENÁRIO REGULATÓRIO

### CONTRATOS DE CONCESSÃO, PGMU E INSTRUMENTOS RELACIONADOS

A assinatura dos novos Contratos de Concessão, inicialmente prevista para 31/12/2010, ocorreu somente em 02/05/2011, em virtude das discussões relativas à proposta de novo Plano Geral de Metas de Universalização (PGMU), marcadas por divergências quanto aos impactos econômico-financeiros decorrentes do atendimento das metas propostas e, especialmente, quanto à necessidade de equacionamento das fontes de financiamento requeridas para a viabilização do Plano, condição prevista pela Lei Geral de Telecomunicações.

### PLANO GERAL DE ATUALIZAÇÃO DA REGULAMENTAÇÃO

Em outubro de 2010, a edição do Plano Geral de Atualização da Regulamentação (PGR) completou dois anos, momento para o qual se previa a conclusão das ações de curto prazo estabelecidas nesse Plano, incluindo-se novos regulamentos sobre temas de grande importância para o setor. Nem todas essas ações foram finalizadas. O *status* dos principais temas da agenda é apresentado a seguir:

- **Regulamento de Lista Telefônica Obrigatória e Gratuita (LTOG):** dispõe sobre regras para a distribuição da Lista Telefônica e oferta do Serviço de Auxílio à Lista. A Consulta Pública (11/2010) foi concluída, mas o Regulamento ainda não foi editado.
- **Regulamento de Numeração:** dispõe sobre solução para assegurar recursos de numeração para serviços de telefonia móvel na capital do estado de São Paulo (área de código nacional 11). Consulta Pública 13/2010 concluída e Regulamento editado em dezembro de 2010.
- **Regulamentos de Fiscalização e Sanções Administrativas (CP 21 e 22/2010):** Consultas Públicas finalizadas, mas Regulamentos ainda não editados. Os Regulamentos deverão apresentar evoluções, como mudanças nos critérios de dosimetria das penas, possibilidade de substituição de sanções pecuniárias por obrigações de fazer e possibilidade de celebração de termos de ajuste de conduta ou acordos substitutivos em caso de descumprimentos regulamentares por parte das operadoras. No caso do regulamento de fiscalização, a adoção de mecanismo de notificação prévia, diminuindo o fluxo de aplicação de multas, e a adoção de soluções alternativas de controvérsias.
- **Novo Regulamento de Áreas Locais (CP 23/2010):** novo Regulamento, publicado em janeiro de 2011, amplia a abrangência geográfica das áreas locais, provocando alteração do volume de chamadas de longa distância e da remuneração de redes associada a essas chamadas.
- **Novo Regulamento de Exploração Industrial de Linha Dedicada (EILD):** submetido à CP 50/2010 no final de 2010, mas Regulamento ainda não editado. Propõe alterações

relevantes nas condições de oferta de EILD, introduzindo regras mais rígidas para a oferta de EILD especial e ampliando o conceito de EILD padrão.

- **Revisão do Regulamento do Acesso Individual Classe Especial (AICE):** CP 11/2011 lançada em 01/03/2011, mas Regulamento não editado. Define as regras básicas, os requisitos de demanda e as características para oferta, tarifação, qualidade e forma de pagamento do Acesso Individual Classe Especial (Aice), do Serviço Telefônico Fixo Comutado destinado ao uso do público em geral (STFC), prestado em regime público.
- **Regulamento de Gestão de Qualidade das Prestadoras do Serviço Telefônico Fixo Comutado (RGQ-STFC), em substituição ao Plano Geral de Metas de Qualidade para o Serviço Telefônico Fixo Comutado, aprovado pela Resolução nº 341, de 20 de junho de 2003, e ao Regulamento de Indicadores de Qualidade do Serviço Telefônico Fixo Comutado, aprovado pela Resolução nº 417, de 17 de outubro de 2005:** CP 16/2011 lançada em 31/03/2011, mas Regulamentos ainda não editados. Propõe alterações relevantes nas condições de medições sobre a qualidade da prestação do STFC.
- **Regulamento sobre os Critérios de Reajuste das Tarifas das Chamadas do STFC, Envolvendo Acessos do SMP:** CP 37/2011 lançada em 11/10/2011, cujo Regulamento foi editado em 04/11/2011. O Regulamento estabelece os critérios de reajuste das tarifas das chamadas dos Planos Básicos das Concessionárias do STFC, envolvendo acessos do SMP, nas modalidades local e de longa distância nacional, em cumprimento ao art. 108 da LGT e da Cláusula 12.3 dos Contratos de Concessão.
- **Norma da Metodologia para Cálculo do Fator de Transferência X Aplicado nos Reajustes de Tarifas do STFC:** CP 39/2011 lançada em 18/11/2011, mas Regulamento não editado. Esta Norma estabelece os critérios e a metodologia de cálculo do Fator de Transferência X, previsto nas regras contratuais de reajuste de tarifas nas modalidades do STFC, conforme § 2º da Cláusula 12.1 dos Contratos de Concessão do STFC, vigentes a partir de 2 de maio de 2011, em cumprimento ao art. 7º, inciso II, do Decreto nº 4733, de 10 de junho de 2003.
- **Regulamento de Bens Reversíveis:** CP 52/2010 lançada no final de 2010, mas Regulamento ainda não editado. Disciplina a concessão de anuência prévia para substituição, oneração e alienação de bens reversíveis. Também prevê condições mais rígidas para o controle dos bens da Concessionária.

## OUTROS TEMAS

- **MVNO (Mobile Virtual Network Operator):** em novembro de 2010, foi aprovada a Resolução 550, que permite a prestação do Serviço Móvel Pessoal (SMP) por operadoras virtuais (MVNO). Até o final de 2011, ainda não existiam prestadoras dessa natureza em operação.
- **Regulamento do SCM:** CP 45/2011 lançada em 08/08/2011, mas Regulamento não editado. Dispõe sobre dotar a regulamentação do SCM de dispositivos que atendam ao princípio fundamental do Plano Geral de Atualização da Regulamentação das Telecomunicações no Brasil (PGR) de massificação do acesso em banda larga, assim como ao disposto no item V.20 das Metas de Curto Prazo do PGR.
- **Regulamento de Gestão da Qualidade do SCM – RGQ-SCM:** CP 46/2011 lançada em 09/08/2011, cujo Regulamento foi editado em 31/10/2011. O Regulamento estabelece as metas de qualidade e os critérios de avaliação, obtenção de dados e acompanhamento da qualidade das prestadoras do SCM.

- **Regulamento do Serviço de Acesso Condicionado (SeAC):** CP 65/2011 lançada em 19/12/2011, mas Regulamento não editado. O Regulamento operacionaliza o disposto na Lei nº 12.485, de 12/09/2011, quanto à comunicação audiovisual de acesso condicionado. Apresenta regras para esse novo serviço (SeAC), incluindo disposições acerca da outorga do serviço, instalação e licenciamento de estações, canais de programação de distribuição obrigatória e outros, no sentido de reduzir possíveis barreiras à entrada de novos prestadores.
- **Regulamento de Gestão da Qualidade das Prestadoras dos Serviços de Televisão por Assinatura:** CP 26/2011 lançada em 23/05/2011, mas Regulamento não editado. Dispõe sobre a consolidação dos atuais indicadores e estabelece o Índice de Desempenho de Atendimento (IDA).
- **Plano Geral de Metas de Competição (PGMC):** previsto no PGR como ação de curto prazo. O Regulamento do PGMC está em elaboração na Agência. O PGMC definirá os mercados relevantes para o Setor de Telecomunicações, as regras para indicação dos grupos empresariais que contêm empresas com Poder de Mercado Significativo (PMS) e obrigações destinadas a incentivar a competição.

## ESTRATÉGIA

**Em 2011, a Companhia elaborou um plano estratégico de reestruturação das suas operações com o objetivo de se reposicionar no mercado e alavancar a criação de valor para todos os seus *stakeholders*, sejam acionistas, funcionários ou parceiros.**

Esse plano tem como horizonte de execução quatro anos e se estende até 2015. Os fundamentos desse plano e suas iniciativas refletem o posicionamento de sua administração, pautado pela agilidade, simplicidade e objetividade.

Os objetivos e aspirações de mercado da Companhia a longo prazo estão resumidos no quadro a seguir:

OBJETIVOS	METAS ESPECÍFICAS
<p><b>1</b> Alcançar níveis de crescimento acima do mercado para 2013-15</p>	<p><b>MÓVEL</b> atingir <i>fair share</i> de receitas no segmento Residencial: crescer em todos os produtos e <i>bundles</i>, consolidando a liderança de mercado.</p>
<p><b>2</b> Atingir rentabilidade em linha com concorrentes em 2014/15 (após período inicial de pressão sobre margens)</p>	<p><b>EMPRESARIAL</b> ser operadora de referência para as pequenas e médias empresas, recuperando a participação em móvel e dados.</p>
<p><b>3</b> Garantir crescimento no longo prazo aumentando esforço de investimento (com critérios de rentabilidade objetivos)</p>	<p><b>CORPORATIVO</b> atingir a liderança de mercado como prestadora preferencial de serviços de Telecom e TI.</p>
	<p><b>OPERAÇÕES</b> oferecer qualidade em nível de melhores práticas (desde <i>call center</i> a operações), elevando os níveis de eficiência.</p>
	<p><b>CANAIS</b> aumentar o número de pontos de venda e a produtividade dos canais de venda</p>
	<p><b>REDE</b> aumentar a cobertura e disponibilidade da rede, em linha com planos de expansão dos negócios.</p>

Para atingir seus objetivos, a Companhia se reorganizou internamente de forma a trazer mais relevância para as regionais na operação do negócio. Além da organização por regional, a Empresa segmentou sua atuação para dar mais força e competitividade as suas ofertas e produtos e atingir com maior acurácia os anseios e necessidade dos seus clientes.

Um importante pilar desse novo posicionamento estratégico é explorar mercados de alto crescimento, trazendo novas receitas com potencial, enquanto defende e rentabiliza a base atual de clientes.

No segmento Varejo Residencial, em que a Companhia vem enfrentando grandes desafios, as metas podem ser resumidas no crescimento de voz, investimento em banda larga, Oi TV e blindagem da base de clientes residenciais.

No segmento Varejo Móvel, cujo mercado apresenta ainda grandes oportunidades de crescimento pela possibilidade de sofisticação tecnológica 4G e de convergência e integração com o negócio fixo, a Companhia planeja ampliar sua cobertura 3G e reposicionar suas ofertas com a retomada da participação no negócio de aparelhos e com a sua nova estratégia de canal, buscando inovação das ofertas, reforço de dados e banda larga móvel, e subsídio de aparelhos.

No segmento Empresarial, um dos principais alavancadores da rentabilidade do negócio, a Companhia reformulou totalmente sua força de vendas para atuação no segmento de forma a viabilizar um crescimento expressivo da base de clientes com mais de um produto, oferecendo um portfólio que prima pela qualidade do serviço.

Finalmente, no segmento Corporativo, a estratégia de crescimento considera a entrada em novos mercados, tal como São Paulo, e a diversificação na oferta de produtos e serviços, tais como *cloud\** e *datacenter*, com foco em uma abordagem dedicada a São Paulo, mobilidade e uma prestação integrada de TI e Telecom.

Os principais pilares que sustentam essa ruptura no modelo de negócios têm por trás um redesenho do seu modelo operacional que abrange as principais áreas funcionais da Oi: canais de vendas, operações de rede, atendimento aos clientes, TI e planejamento de rede.

Em canais, os planos da Oi preveem um reposicionamento claro de forma a: 1) alavancar as vendas dos principais produtos da Empresa; e 2) proporcionar atendimento diferenciado a clientes de alto valor, com foco no crescimento dos canais de venda existentes, procurando maior abrangência, introdução de canais próprios e reforço de novos canais.

Nas operações de campo, as metas e objetivos passam por um redesenho do modelo de operação e um aumento significativo da produtividade com maior eficiência operacional, com melhoria na qualidade, confiabilidade na rede e conversão de vendas para instalação.

No atendimento, o desafio de melhoria requer uma revisão nos programas de incentivo dos parceiros e na redução do número de chamadas através da oferta de novos canais de atendimento e uma consequente melhora nos indicadores de qualidade da Anatel.

Em TI, a Companhia almeja uma abrangente simplificação dos seus sistemas operacionais e uma significativa redução no *time to Market*, ou seja, na sua capacidade de desenvolver ofertas e produtos em linha com a necessidade de atendimento à demanda com foco na simplificação das áreas, agilidade para realização de projetos e aumento da capacidade de entrega.

E finalmente no planejamento de rede, a Companhia planeja sanar seu *gap* de cobertura 3G, na sua capacidade de rede de banda larga e na sua limitação de ofertas, usando a infraestrutura de fibras óticas.

Com isso, a Oi espera alcançar um novo patamar em termos de competitividade de plataforma e potencial de oferta de produtos e serviços, diferencial comparado ao dos competidores atuais.

\* *Computação em nuvem*

## DESEMPENHO OPERACIONAL

**Apoiando-se no diferencial estratégico da integração e da convergência, a Companhia mudou a forma de conduzir os negócios, passando a adotar uma visão segmentada por cliente (Residencial, Empresarial/Corporativo e Mobilidade Pessoal) e não mais por produto.**

Esse movimento tem por objetivo alavancar o aumento da participação dos serviços da Oi no total de consumo de telecomunicações das residências e das empresas, posicionando a Companhia como uma provedora de soluções completas para os clientes.

A Companhia e suas controladas encerraram 2011 com 69,68 milhões de Unidades Geradoras de Receita (UGRs), registrando uma expansão de 5,72 milhões de unidades, ou 8,9% frente a 2010, decorrente principalmente da contínua expansão da base de clientes móveis.

### MOBILIDADE

A base de clientes móveis alcançou 45,51 milhões de usuários ao final de 2011, dos quais 43,26 milhões no segmento de Mobilidade Pessoal e 2,24 milhões no segmento Corporativo/Empresarial, resultado de 6,20 milhões de novos usuários ao longo de 2011, dos quais 5,51 milhões no segmento de mobilidade pessoal. A participação da mobilidade passou a representar 65,3% nas UGRs da Companhia, sendo que em 2010 era 61,5%.

A base de pré-pago alcançou 37,98 milhões de clientes ao final de 2011, refletindo um crescimento de 16,5% em relação a 2010. A reformulação das ofertas em alguns estados, com a concessão de bônus diário multiplicador, e o pacote de dados pré-pago tornaram as ofertas mais atrativas, resultando num aumento da base de pré-pago.

O segmento de pós-pagos adicionou 132 mil novos clientes no ano, atingindo 5,28 milhões de usuários ao final de 2011. A base de pós-pago representava 12,2% da base total de telefonia móvel ao final de 2011.

### RESIDENCIAL (TELEFONIA FIXA, BANDA LARGA E TV PAGA)

A base de clientes residenciais totalizou 17,80 milhões, sendo 2,6% menor que em 2010.

Ao longo do ano, foram lançadas diversas ofertas que agregaram valor ao telefone fixo, além do produto convergente “Oi Conta Total”, que vem propiciando aos clientes ofertas cada vez mais completas.

Objetivando atender aos usuários que demandam altas velocidades de transmissão de dados, a Oi, ao longo de 2011, manteve o foco em elevar as velocidades oferecidas, finalizando o ano com a velocidade média da banda larga em 2,5 Mega, sendo que ao final de 2010 era de 1,68 Mega. Além disso, o percentual da base com velocidade igual ou superior a 5 Mega atingiu 23,8% em dezembro de 2011 (em dezembro de 2010 foi de 12,1%), dos quais 47% possuíam velocidade superior a 10 Mega.

No ano, a Oi TV dirigiu seus esforços para o crescimento da marca, por meio da evolução do produto, criação de ofertas atrativas para o cliente, tal como a inclusão do conteúdo da Globosat na grade de programação, e implementação de melhorias operacionais, estando presente atualmente em 24 estados.

## EMPRESARIAL/CORPORATIVO

As Unidades Geradoras de Receita (UGRs) do segmento Corporativo totalizaram 7,85 milhões, dos quais 2,24 milhões correspondem a usuários móveis. No ano, as UGRs do segmento cresceram 3,3%.

Em 2011, além da abertura de nove escritórios regionais, foram contratados mais de 4 mil colaboradores de agentes autorizados em todo o Brasil. A criação de uma diretoria focada no segmento Empresarial demonstra que a Oi está investindo ainda mais no relacionamento com esse segmento.

## OUTROS

Em dezembro de 2011, havia 771 mil Telefones de Utilidade Pública.

## INDICADORES OPERACIONAIS PRO FORMA

Em 31/12/2011, a reorganização societária ainda não havia sido aprovada e, portanto, a Oi S/A não havia incorporado a Tele Norte Leste Participações S/A (TNL), a Coari Participações S/A (Coari) e os acionistas de Telemar Norte Leste S/A (TMAR). Contudo, com a aprovação da reorganização societária, em 27/02/2012, tanto a TNL, quanto a Coari e os acionistas de TMAR foram incorporados pela Oi S/A, tendo a TNL e a Coari sido extintas, e a TMAR se transformado numa subsidiária integral da Oi S/A. Com isso, o resultado apresentado neste Relatório representa a Oi S/A (empresa remanescente e nova denominação da Brasil Telecom S.A.) ao final de dezembro de 2011, quando não havia incorporado os resultados das outras três empresas. No entanto, para facilitar o entendimento do negócio, apresentamos os resultados consolidados Pro Forma, equivalentes aos antigos números de TNL, de números físicos; receitas, custos e despesas (EBITDA); endividamento, investimentos e fluxo de caixa, como se as incorporações tivessem ocorrido em 31/12/2011. Já os resultados apresentados como Oi S/A Consolidado equivalem aos antigos números da Brasil Telecom.

	2011	2010	Δ ANO
<b>Residencial*</b>			
Unidades Geradoras de Receitas (UGRs) - Mil	17.796	18.277	-2,6%
ARPU - Residencial (R\$)	64,8	67,5	-4,0%
<b>Mobilidade Pessoal</b>			
Unidades Geradoras de Receitas (UGRs) - Mil	43.264	37.757	14,6%
Pré - Pago	37.978	32.605	16,5%
Pós - Pago	3.127	3.248	-3,7%
Oi Controle	2.158	1.905	13,3%
Churn Mensal (%)	3,0%	2,8%	0,2 p.p.
ARPU - Móvel (R\$)	22,3	23,5	-5,1%
<b>Empresarial / Corporativo**</b>			
Unidades Geradoras de Receitas (UGRs) - Mil	7.848	7.094	10,6%
<b>Outros</b>			
TUP - Mil	771	827	-6,8%
<b>UGR - Unidades Geradoras de Receita (Mil)</b>	<b>69.680</b>	<b>63.956</b>	<b>8,9%</b>

\* Inclui Fixo, Banda Larga e TV.

\*\* Inclui Fixo, Banda Larga e Móvel.



## DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Em 31/12/2011, a reorganização societária ainda não havia sido aprovada e, portanto, a Oi S/A não havia incorporado a Tele Norte Leste Participações S/A (TNL), a Coari Participações S/A (Coari) e os acionistas de Telemar Norte Leste S.A. (TMAR). Contudo, com a aprovação da reorganização societária, em 27/02/2012, tanto a TNL, quanto a Coari e os acionistas da TMAR foram incorporados pela Oi S/A, tendo a TNL e a Coari sido extintas e a TMAR se transformado numa subsidiária integral da Oi S/A. Com isso, o resultado apresentado neste Relatório representa a Oi S/A (empresa remanescente e nova denominação da Brasil Telecom S/A) ao final de dezembro de 2011, quando não havia incorporado os resultados das outras três empresas. No entanto, para facilitar o entendimento do negócio, apresentamos os resultados consolidados *Pro Forma*, equivalentes aos antigos números de TNL, de números físicos; receitas, custos e despesas (EBITDA); endividamento, investimentos e fluxo de caixa, como se as incorporações tivessem ocorrido em 31/12/2011. Já os resultados apresentados como Oi S/A Consolidado equivalem aos antigos números da Brasil Telecom.

### SUMÁRIO OPERACIONAL E ECONÔMICO

OI S.A. PRO-FORMA	2011	2010	Δ ANO
Unidades Geradoras de Receita (Mil)	69.680	63.956	8,9%
Residencial (Mil)	17.796	18.277	-2,6%
Mobilidade Pessoal (Mil)	43.264	37.757	14,6%
Empresarial / Corporativo (Mil)	7.848	7.094	10,6%
Outros serviços (Mil)	771	827	-6,8%
Receita Líquida (R\$ Milhões)	27.907	29.479	-5,3%
EBITDA (R\$ Milhões)	8.766	10.295	-14,9%
Margem EBITDA (%)	31,4%	34,9%	-3,5 p.p.
Dívida Líquida (R\$ Milhões)	16.326	18.711	-12,7%
Caixa Disponível (R\$ Milhões)	13.393	11.209	19,5%
CAPEX (R\$ Milhões)	4.959	3.090	60,5%
Dívida Líquida / EBITDA	1,9	1,8	5,6%

### PERFORMANCE FINANCEIRA

A receita líquida *Pro Forma* totalizou R\$ 27,91 bilhões, tendo decrescido 5,3% em relação ao mesmo período do ano anterior.

## COMPOSIÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA *PRO-FORMA*

R\$ MILHÕES	ANUAL			COMPOSIÇÃO %	
	2011	2010	Δ ANO	2011	2010
<b>Residencial</b>	<b>10.501</b>	<b>11.949</b>	<b>-12,1%</b>	<b>37,6%</b>	<b>40,5%</b>
<b>Mobilidade Pessoal</b>	<b>8.190</b>	<b>8.021</b>	<b>2,1%</b>	<b>29,3%</b>	<b>27,2%</b>
<b>Serviços</b>	<b>8.154</b>	<b>7.917</b>	<b>3,0%</b>	<b>29,2%</b>	<b>26,9%</b>
Voz	5.137	4.958	3,6%	18,4%	16,8%
Uso de Rede	2.398	2.305	4,0%	8,6%	7,8%
Dados / Valor Adicionado	620	654	-5,2%	2,2%	2,2%
<b>Material de Revenda</b>	<b>36</b>	<b>104</b>	<b>-65,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,4%</b>
<b>Empresarial / Corporativo</b>	<b>8.470</b>	<b>8.620</b>	<b>-1,7%</b>	<b>30,3%</b>	<b>29,2%</b>
<b>Outros serviços</b>	<b>746</b>	<b>890</b>	<b>-16,2%</b>	<b>2,7%</b>	<b>3,0%</b>
Residencial	10.501	11.949	-12,1%	37,6%	40,5%
Mobilidade Pessoal	8.190	8.021	2,1%	29,3%	27,2%
Empresarial / Corporativo	8.470	8.620	-1,7%	30,3%	29,2%
Outros serviços	746	890	-16,2%	2,7%	3,0%
<b>Receita Líquida Total</b>	<b>27.907</b>	<b>29.479</b>	<b>-5,3%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### RESIDENCIAL

A Receita Líquida *Pro Forma* do segmento Residencial totalizou R\$ 2,54 bilhões em 2011, com decréscimo de 12,1% em relação a 2010. Este desempenho é reflexo, principalmente, da queda do segmento de voz fixa, devido a uma menor receita de assinatura e de tráfego, influenciada, sobretudo, pela redução do número de linhas fixas em serviço. No comparativo anual, a queda foi compensada parcialmente pelo aumento da receita de banda larga, devido ao aumento da base de usuários de “Oi Velox” e da receita de TV Paga. Isto se explica, principalmente, pelo crescimento do número de assinantes decorrente da evolução do produto e da criação de ofertas mais atrativas.

### MOBILIDADE PESSOAL

A Receita Líquida do segmento de Mobilidade Pessoal apresentou crescimento de 2,1% no comparativo anual, tendo alcançado R\$ 8,19 bilhões ao final de 2011. Este desempenho foi impulsionado, principalmente, pela elevação das receitas de uso de rede e chamadas originadas, influenciadas pelo aumento da base.

### VOZ

A Receita de Voz alcançou R\$ 5,14 bilhões ao final de 2011, tendo crescido 3,6% em relação a 2010. No comparativo anual, o desempenho reflete menores receitas de tráfego de longa distância.

### USO DE REDE

A Receita de Uso da Rede Móvel totalizou R\$ 2,40 bilhões ao final de 2011, uma evolução de 4,0% em relação ao mesmo período do ano anterior. A inclusão de pacotes com serviços SMS, realizada por operadoras móveis, impactou positivamente esta receita.

## DADOS/VALOR ADICIONADO E OUTROS

A Receita dos Serviços de Dados/Valor Adicionado totalizou R\$ 620 milhões em 2011, um decréscimo de 5,2% em relação a 2010. O aumento dos serviços 3G e SMS afetou diretamente esta receita, que já representava 9,7% do total da receita do segmento de Mobilidade Pessoal em 2011 (foi de 7,7% em 2010).

## CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS *PRO FORMA*

Os Custos e Despesas Operacionais *Pro Forma* totalizaram R\$ 19,14 bilhões em 2011, uma queda de 0,2% em relação a 2010.

Em comparação com 2010, houve maiores custos e despesas com serviço de terceiros, pessoal, em virtude da contratação de 700 pessoas para as lojas próprias e CMV, em decorrência da intensificação da comercialização e foco na qualidade dos serviços. Estes maiores custos e despesas foram parcialmente compensados pelos menores gastos com interconexão.

## COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS

Item - R\$ Milhões	2011	2010	Δ Ano
Interconexão	4.651	5.070	-8,3%
Pessoal	1.884	1.620	16,3%
Materiais	191	215	-11,2%
Custo de Aparelhos SMP e outros (CMV)	232	149	55,7%
Serviços de Terceiros	7.607	6.976	9,0%
Publicidade e Propaganda	559	537	4,1%
Aluguéis e Seguros	1.658	1.523	8,9%
PDD - Provisão para Devedores Duvidosos	826	979	-15,6%
Outras Desp. (Rec.) Operac.	1.532	2.114	-27,5%
<b>Total</b>	<b>19.141</b>	<b>19.184</b>	<b>-0,2%</b>

## INTERCONEXÃO

Os custos de interconexão totalizaram R\$ 4,65 bilhões em 2011, o que representa uma queda de 8,3% em relação ao ano anterior. O desempenho anual é oriundo basicamente da migração do tráfego terminado em telefones móveis de outras operadoras (off-net) para o tráfego dentro das redes Oi (on-net).

## PESSOAL

A despesa com pessoal ao final de 2011 foi de R\$ 1,88 bilhão, sendo 16,3% superior à de 2010. Os aumentos estão associados ao dissídio coletivo da categoria, à contratação de 700 pessoas referentes às lojas próprias, como estratégia para o fortalecimento de canais de vendas e a reestruturação organizacional, criando estruturas comerciais regionais e contribuindo para o aumento do quadro funcional da Companhia.

#### CUSTO DE APARELHOS SMP E OUTROS (CMV)

Os custos de aparelhos SMP e outros (CMV) aumentaram 55,7% em relação ao ano de 2010, tendo alcançado R\$ 232 milhões ao final de 2011. Este aumento está relacionado à intensificação dos esforços de venda, que incluíram subsídios de modem para o Velox e de smartphones para clientes pós-pagos de alto valor, além da expansão da base de clientes, notadamente no segmento pré-pago, o que aumentou o volume de chips vendidos.

#### SERVIÇOS DE TERCEIROS

As despesas com terceiros totalizaram R\$ 7,61 bilhões em 2011, representando um crescimento de 9% em relação a 2010. Esse aumento se deve, basicamente, aos maiores gastos de manutenção da planta, vinculados ao plano de melhoria de qualidade da Companhia, com comissões de venda no segmento pós-pago, “Oi Conta Total” e banda larga fixa, e com consultoria e assessoria jurídica.

#### PUBLICIDADE E PROPAGANDA

As despesas com publicidade e propaganda alcançaram R\$ 559 milhões em 2011, tendo crescido 4,1% em relação a 2010. Este desempenho decorre dos maiores gastos com patrocínio e veiculação de campanhas publicitárias, inclusive os ligados às ofertas de Natal.

#### PROVISÕES PARA DEVEDORES DUVIDOSOS (PDD)

A Provisão para Devedores Duvidosos (PDD) caiu 15,6% na comparação com o ano anterior. A melhora da eficiência de cobrança, principalmente no serviço de telefonia fixa, influenciou a queda da inadimplência.

### DEMAIS ITENS DO RESULTADO

#### EBITDA (LAJIDA)

#### EBITDA E MARGEM EBITDA

OI S.A. PRO-FORMA	2011	2010	Δ ANO
EBITDA (R\$ MM)	8.766	10.295	-14,9%
Margem EBITDA (%)	31,4%	34,9%	-3,5 p.p.
OI S.A. CONSOLIDADO	2011	2010	Δ ANO
EBITDA (R\$ MM)	2.612	3.516	-25,7%
Margem EBITDA (%)	28,2%	34,3%	-6,1 p.p.

O EBITDA da Oi S/A Pro Forma do final de 2011 totalizou R\$ 8,77 bilhões, com margem de 31,4%. Na comparação anual, a queda da receita líquida, decorrente das receitas dos serviços de mobilidade pessoal e corporativo/empresarial, que não foram capazes de compensar a queda da receita residencial, e o aumento dos custos e despesas impactaram o EBITDA.

Entretanto, o resultado de 2011 já foi impactado pelas primeiras iniciativas de intensificação de esforços de vendas e de melhoria de qualidade associados ao plano estratégico de longo prazo. É importante salientar que essas despesas estão vinculadas ao crescimento dos negócios ao longo de 2012.

A expectativa é que esses gastos sejam mais que compensados pelo redesenho de processos e de estratégia de canais de vendas. Estas mudanças resultarão em maior retorno comercial nos próximos trimestres.

## FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa livre *Pro Forma* de 2011 foi de R\$ 1,35 bilhão, R\$ 3,40 bilhões inferior ao de 2010. Os principais fatores que influenciaram essa performance em 2011 foram o menor EBITDA e o maior Capex.

### DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – OI S.A. *PRO-FORMA*

R\$ MILHÕES	2011	2010
<b>EBITDA</b>	<b>8.766</b>	<b>10.296</b>
Capex	5.110	3.572
<b>EBITDA - Capex</b>	<b>3.656</b>	<b>6.724</b>
Itens não monetários (provisões)	2.512	3.021
Capital de giro	(1.385)	(674)
<b>Fluxo de caixa operacional</b>	<b>4.783</b>	<b>9.071</b>
Encargos Financeiros Pagos	(2.516)	(3.789)
Imposto de Renda	(562)	(382)
Autorizações e concessões	(351)	(150)
<b>Fluxo de caixa livre</b>	<b>1.353</b>	<b>4.750</b>

## INVESTIMENTOS

### INVESTIMENTOS – OI S/A – *PRO FORMA*

R\$ MILHÕES	2011	2010	Δ ANO
Rede	3.890	2.248	73,0%
Serviços de TI	286	226	26,5%
Outros	783	616	27,1%
<b>Total</b>	<b>4.959</b>	<b>3.090</b>	<b>60,5%</b>

Os investimentos totalizaram R\$ 4,96 bilhões em 2011, um crescimento de 60,5% em relação ao ano anterior. Ao longo de 2011, a Oi investiu na adequação da rede de dados, em projetos de expansão e qualidade da infraestrutura de banda larga, em melhoria da plataforma do sistema de comunicação e na implantação e expansão da rede móvel, ampliando a cobertura nacional, bem como em banda larga móvel (3G), principalmente na Região III\*.

\* Região III: compreende o estado de São Paulo.

### INVESTIMENTOS EM INOVAÇÃO, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

O setor de telecomunicações é afetado principalmente pela revolução digital, iniciada com a popularização da internet, que demanda novos mercados e novos padrões de concorrência, e exige das empresas atenção especial para a inovação tecnológica.

Além disso, em 2008, a Oi assumiu o compromisso (Anuência Prévia), junto à Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e ao Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), de investir por um período de dez anos em Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento como

“contrapartida” da aquisição do controle da Brasil Telecom. Este investimento anual deve ser de pelo menos 50% do valor recolhido pelo Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel), cerca de R\$ 70 milhões anuais.

Nesse contexto, a Companhia vem, ao longo dos últimos anos, reforçando sua estratégia de investimento em projetos de inovação, pesquisas e desenvolvimento, com foco no lançamento de produtos e serviços convergentes, processos de trabalho mais eficientes e com melhor qualidade, além do aumento da sua capacidade competitiva. Também desenvolveu a marca OI.INOVAÇÃO., um selo para as ações com este foco dentro da Companhia, para dar maior visibilidade à sua estratégia. Do mesmo modo, a Oi desenvolve, seu Portal de Inovação, um *website* que trará informações sobre o tema, além de ampliar os canais de relacionamento com o seu ecossistema de inovação.

Pela primeira vez, em 2011, a Oi lançou o Programa de Incentivo à Inovação, que visa estimular, por meio de apoio financeiro parcial, o desenvolvimento de projetos inovadores da Companhia, em parceria com institutos de ciência e tecnologia (ICTs) – centros de pesquisa públicos ou privados e universidades que realizam pesquisas práticas, que geram soluções. A iniciativa agrega um importante valor aos projetos de inovação desenvolvidos pela Empresa, pois a *expertise* dos centros de pesquisa confere uma visão de longo prazo mais ampla a essas ações.

Vale destacar que este programa traz componentes mais inovadores para os projetos propostos pelas áreas internas da Companhia, visando ao desenvolvimento desta, além de possibilitar um posicionamento competitivo cada vez mais diferenciado em relação ao mercado. No primeiro ciclo deste programa, foram aprovados seis projetos. Já para o ciclo de 2012, sete projetos foram pré-qualificados para recebimento do estímulo financeiro.

Outra iniciativa importante, que demonstra a atuação da Companhia no desenvolvimento econômico, social e tecnológico do país, foi o lançamento do Programa da Indústria Nacional, destinado a fomentar o fortalecimento de fornecedores brasileiros de telecomunicações e tecnologia, por meio de convênio de cooperação tecnológica, desenvolvendo projetos em conjunto e alavancando o parceiro, permitindo que este desenvolva produtos mais competitivos perante os similares fabricados por empresas estrangeiras.

Já o Programa Campeões Nacionais se destina a incentivar pequenas e médias empresas brasileiras, com foco em inovação tecnológica, fomentando-as para desenvolver projetos conjuntos, de interesse da Companhia, em segmentos em que não haja competidores globais dominantes, com potencial para competir em ambos os mercados, nacional e internacional.

Adicionalmente, foi lançado em 2011 o Programa OI.INOVAÇÃO. para seleção, no mercado, de projetos de aplicativos em aparelhos celulares para uso em grandes eventos, como Rio+20, Copa 2012 e Jogos Olímpicos 2016, por turistas que visitarem o país nos próximos anos. Os projetos selecionados serão incentivados em até R\$ 200 mil para o seu desenvolvimento.

A Oi também apoiou a realização do *Open Innovation Seminar*, em novembro de 2011, o primeiro seminário latino-americano dedicado exclusivamente ao tema da inovação, bem como do Fórum de Tecnologia e Inovação, em dezembro de 2011, um evento interno para colaboradores que visa promover discussões sobre novas tecnologias e cenários futuros para a inovação tecnológica e novos negócios. O evento contou com palestras e debates de especialistas do mercado e executivos da Companhia, além de exposições práticas das tecnologias implantadas na Oi.

Os investimentos em Inovação e P&D nos projetos desenvolvidos em 2011 totalizaram R\$ 122 milhões em 58 projetos.

## ENDIVIDAMENTO

### ENDIVIDAMENTO – OI S.A. PRO-FORMA

R\$ MILHÕES	DEZ/11	DEZ/10	% DÍVIDA BRUTA
Curto Prazo	4.579	7.667	15,4%
Longo Prazo	25.140	22.253	84,6%
<b>Dívida Total</b>	<b>29.719</b>	<b>29.920</b>	<b>100%</b>
Em moeda nacional	21.120	21.308	71,1%
Em moeda estrangeira	8.648	7.828	29,1%
Swap	(49)	784	-0,2%
<b>(-) Caixa</b>	<b>(13.393)</b>	<b>(11.209)</b>	<b>-45,1%</b>
<b>(=) Dívida Líquida</b>	<b>16.326</b>	<b>18.711</b>	<b>54,9%</b>

A Companhia calcula a dívida líquida como sendo o saldo de empréstimos e financiamentos, que considera o saldo de instrumentos financeiros derivativos e debêntures (convertíveis e não convertíveis), deduzidos dos saldos de caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras. Outras empresas podem calcular a dívida líquida de maneira diferente.

A dívida líquida não é uma medida segundo as práticas contábeis adotadas no Brasil, pelo IFRS ou *US GAAP*, mas a Administração da Companhia entende que a medição da dívida líquida é útil tanto para ela quanto para os investidores e analistas financeiros, na avaliação do grau de alavancagem financeira em relação ao fluxo de caixa operacional.

A dívida bruta no final de 2011 foi de R\$ 29,72 bilhões, 0,7% inferior à do mesmo período em 2010. Tal redução ocorreu principalmente em função do saldo de *swaps*, credor para a Companhia em dezembro de 2011 (R\$ 49 milhões), em comparação com uma posição devedora em R\$ 784 milhões em dezembro de 2010. Quando desconsiderados os saldos de derivativos, a dívida da Companhia apresentou uma elevação de R\$ 632 milhões no ano, cujas movimentações principais são ressaltadas a seguir.

Dentre as amortizações, merecem destaque:

- (i) liquidação antecipada da cédula de crédito bancário com a Caixa Econômica Federal (R\$ 2,05 bilhões);
- (ii) vencimento da parcela de juros e principal de BNDES (R\$ 1,70 bilhão);
- (iii) amortização de principal e juros de mercado de capitais (R\$ 1,64 bilhão);
- (iv) vencimento da parcela de juros e principal da Cédula de Crédito Bancário com o Banco do Brasil (R\$ 840 milhões);
- (v) pré-pagamento do *Bond* da Tele Norte Leste (R\$ 292 milhões).

Quanto às captações, é importante pontuar os desembolsos como:

- (i) emissão de um *Bond* em reais pela Brasil Telecom, no mercado internacional, no valor de R\$ 1,10 bilhão;



(ii) duas captações de debêntures na Brasil Telecom, a primeira em agosto, no valor de R\$ 1,0 bilhão, e a segunda, no valor de R\$ 2,35 bilhões, realizada em dezembro;

(iii) vários saques no BNDES, que totalizaram o valor de R\$ 1,07 bilhão;

(iv) captações de ECAs equivalentes a R\$ 1,26 bilhão.

Em dezembro de 2011, a dívida líquida da Companhia totalizava R\$ 16,32 bilhões, considerando os saldos de caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras de R\$ 13,39 bilhões.

O quadro a seguir apresenta o cronograma de vencimentos da dívida bruta Pro Forma.

### CRONOGRAMA DE AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA BRUTA OI S.A. PRO-FORMA

(R\$ MILHÕES)	2012	2013	2014	2015	2016	2017 EM DIANTE	TOTAL
<b>Amortização da Dívida Bruta</b>	<b>4.579</b>	<b>3.189</b>	<b>3.604</b>	<b>2.256</b>	<b>4.069</b>	<b>12.021</b>	<b>29.719</b>
Amortização da Dívida em Reais	4.081	2.603	2.989	1.511	3.383	6.554	21.120
Amortização da Dívida em moeda estrangeira + swap	498	587	615	745	687	5.467	8.599

### PRINCIPAIS CREDORES – OI S.A. PRO-FORMA

DÍVIDA BRUTA	MOEDA CONTRATUAL	SALDO DEVEDOR (R\$ MILHÕES)
<b>Bancos de desenvolvimento nacionais</b>		<b>6.823</b>
BNDES	R\$	6.317
Outros	R\$	506
<b>Bancos de desenvolvimento internacionais e Agências de formento à exportação</b>		<b>3.568</b>
Ásia	US\$	1.546
Europa/EUA	US\$	2.022
<b>Bancos Comerciais</b>		<b>4.888</b>
Em moeda nacional	R\$	4.888
Em moeda estrangeira	US\$	-
<b>Mercado de Capitais</b>		<b>15.054</b>
Debêntures	R\$	8.424
Bonds	US\$ / € / R\$	6.630
<b>Dívida antes de hedge e custo de captação</b>		<b>30.333</b>
Hedge		(49)
Custo de Captação		(565)
<b>Total da dívida</b>		<b>29.719</b>

## MERCADO DE CAPITAIS

### CAPITAL SOCIAL

Ao final de 2011, o capital da Companhia\* era representado por 476,7 milhões de ações, sendo 187,0 milhões de ações ON e 289,6 milhões de ações PN.

AÇÕES TNL	AÇÕES DO CAPITAL SOCIAL	EM TESOURARIA	COM CONTROLADOR	EM CIRCULAÇÃO
Ordinárias	187.028.818	2.984.036	103.813.689	80.231.093
Preferenciais	289.632.638	6.127.369	0	283.505.269
<b>Total</b>	<b>476.661.456</b>	<b>9.111.405</b>	<b>103.813.689</b>	<b>363.736.362</b>

\* Posição em 31/12/2011, referente à Tele Norte Leste Participações S/A, extinta através da reorganização societária de 27/02/2012.

### NOSSAS AÇÕES

Os receios quanto à recuperação da economia dos Estados Unidos e à crise fiscal dos principais países da Europa fizeram a BM&FBovespa terminar 2011 com desvalorização de 18,1%.

Em 2011, o setor de telecomunicações, representado pelo índice Itel, teve performance superior à do Ibovespa, tendo registrado uma alta de 15,7% no ano.

As ações preferenciais (PNs) e ordinárias (ONs) da Tele Norte Leste\* encerraram o ano cotadas a R\$ 17,56 e R\$ 21,46, com perdas de 25,5% e 32,4%, respectivamente.

Na Bolsa de Nova York (Nyse), os ADRs\*\* da Companhia tiveram desvalorização de 35,3%, inferior à das PNs no mercado local, basicamente em decorrência da valorização de 12,6% do dólar frente ao real.

\* Posição em 31/12/2011, referente à Tele Norte Leste Participações S/A, extinta através da reorganização societária de 27/02/2012. A partir de 09/04/2012, as novas ações ordinárias e preferenciais da Oi S/A iniciaram sua negociação, na BM&Bovespa, sob os códigos OIBR3 e OIBR4, e na Bolsa de Nova York sob os códigos OIBR.C e OIBR, respectivamente.

\*\* American Depositary Receipt – representam ações de empresas não sediadas nos Estados Unidos.

### RELAÇÕES COM INVESTIDORES

A área de Relações com Investidores (RI) da Oi tem como missão desenvolver e executar adequada e consistente política de transparência e de divulgação de informações, além de cultivar estreito relacionamento com os analistas e investidores e ser o principal canal de comunicação da Empresa com os agentes do mercado de capitais, nacional e internacional.

Entre as atividades realizadas pela área de RI estão reuniões com investidores nacionais e estrangeiros, encontros da Associação dos Analistas do Mercado de Capitais (Apimec) e participação em conferências e *roadshows* no Brasil e no exterior, bem como em congressos voltados aos profissionais de investimento e do mercado de capitais.

Em 2011, a equipe de Relações com Investidores participou de 18 conferências e três *roadshows*, no Brasil e exterior, e se reuniu com cerca de 700 investidores e analistas.

Os principais canais de comunicação para o relacionamento com investidores e/ou analistas estão disponíveis no website de RI da Companhia, cujo endereço é [www.oi.com.br/ri](http://www.oi.com.br/ri). Informações sobre atendimento aos acionistas também podem ser encontradas no mesmo *website*.

## DIVIDENDOS

A Administração da Oi S/A submeteu à deliberação da Assembleia Geral Ordinária, convocada para 30/04/2012, a proposta de pagamento de R\$ 2 bilhões (R\$ 1,22 por ação) a título de dividendos, relativos ao resultado do exercício de 2011, acrescidos de reserva de lucro.

## OI E PORTUGAL TELECOM

### **Em 25/01/2011, os acionistas controladores da Oi e Portugal Telecom (PT) assinaram instrumentos contratuais e acordos de acionistas entre as partes, formalizando parceria e investimentos estratégicos por parte da PT e da Oi.**

Esta parceria permitirá à Oi fortalecer suas operações e capacidade competitiva, bem como aumentar os investimentos no Brasil, incrementando o valor econômico da Empresa.

A formalização da operação dá continuidade ao memorando de entendimento entre as empresas anunciado em 28/07/2010. A entrada da Portugal Telecom no capital da Oi ocorreu por meio da aquisição direta e indireta de ações da Tele Norte Leste Participações S/A (TNL) e da compra de participações em suas empresas controladas. A operação envolveu compras de participações nos diversos níveis da estrutura societária da Oi e foi estabelecida da seguinte forma:

1. A Portugal Telecom adquiriu participação acionária de 35% nas *holdings* controladoras da AG Telecom e da LF Tel, que são controladoras da Telemar Participações (TelemarPart);
2. A Portugal Telecom também alcançou participação de 12,1% na Telemar Participações, comprando ações de outros acionistas e participando do aumento de capital da TelemarPart previsto na operação;
3. A operação contou ainda com aumentos de capital na Tele Norte Leste Participações e na Telemar Norte Leste (TMAR) de até R\$ 12 bilhões, com a emissão de ações ordinárias e preferenciais.

## AUMENTOS DE CAPITAL

Em fevereiro, tiveram início os processos dos aumentos de capital da TNL e da TMAR. Os acionistas tiveram 30 dias contados a partir do dia 22/02/2011, inclusive, ou seja, até o dia 24/03/2011, para exercer seus direitos de preferência na subscrição de ações, bem como para manifestar o pedido firme de subscrição de sobras.

Na TMAR, o aumento de capital previa a emissão de até 95.159.514 novas ações ordinárias, ao preço de R\$ 63,71, e de até 117.117.560 ações preferenciais classe "A", ao preço de R\$

50,71, totalizando um aumento de capital da TMAR de, no máximo, R\$ 12.001.644.104,54. No entanto, foram subscritas, em exercício do direito de preferência, 46.969.013 ações ordinárias e 46.216.078 ações preferenciais classe “A”, ao preço de emissão de R\$ 63,71 por ação ordinária e R\$ 50,71 por ação preferencial classe “A”, totalizando R\$ 5.336.013.133,61.

Além disso, nesse mesmo período, 108 ações ordinárias e 12.480.778 ações preferenciais classe “A” foram objeto de pedido firme de subscrição de sobras, totalizando R\$ 632.907.133,06.

Dessa forma, na TMAR, considerando o exercício do direito de preferência e o pedido firme de subscrição de sobras, foi subscrito o total de 46.969.121 ações ordinárias e de 58.696.856 ações preferenciais classe “A”, totalizando um aumento, portanto, no valor de R\$ 5.968.920.266,67, o qual excede o montante mínimo e representa 49,73% do montante máximo do aumento de capital aprovado.

Com o encerramento da subscrição, a Portugal Telecom passou a deter participação direta e indireta de 25,28% no capital total da TMAR.

#### AQUISIÇÃO DE AÇÕES DA PORTUGAL TELECOM

Em 06/04/2011, a Oi informou que o Barclays Bank Ihe transferiu um lote de 26.895.360 ações ordinárias, representativas de cerca de 3% do capital social da Portugal Telecom.

Adicionalmente, em 21/04/2011, a Oi celebrou um contrato no qual o Citigroup Global Markets Limited (“Citi”) Ihe transferiu qual Ihe foi transferido pelo Citigroup Global Markets Limited (“Citi”), um lote composto por 35.860.500 ações ordinárias da Portugal Telecom, representativas de cerca de 4% do seu capital social. Após essa aquisição, a Oi passou a deter aproximadamente 7% do capital social total da Portugal Telecom.

## REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA

**Em 24/05/2011, a controladora Telemar Participações S/A (TmarPart) divulgou fato relevante no qual comunicou que, em reunião prévia de acionistas, realizada naquela data nos termos do Acordo de Acionistas da TmarPart, havia sido aprovada orientação para que as administrações da TmarPart e de suas controladas Tele Norte Leste Participações S/A (TNL), Coari Participações S/A (Coari), Brasil Telecom S/A (BRT) e Telemar Norte Leste S/A (TMAR) – sendo as quatro controladas denominadas, em conjunto, “Companhias Oi” – conduzissem estudos e adotassem procedimentos pertinentes visando a uma reorganização societária das Companhias Oi.**

A reorganização societária pretendida compreenderia conjuntamente a cisão parcial da TMAR e a incorporação das ações desta pela Coari, bem como as incorporações da Coari e da TNL pela BRT na mesma data, de forma conjunta e indissociada uma da outra, de modo que a implementação de cada uma dessas operações seria condicionada à aprovação da outra.

A reorganização societária tinha por objetivo simplificar de forma definitiva a estrutura societária e a Governança das Companhias Oi, eliminando custos operacionais e administrativos e aumentando a liquidez para todos os acionistas. Nesse sentido, após a aprovação das operações envolvidas, a BRT, que teve sua denominação social alterada para Oi S/A, tornou-se a única Companhia Oi listada em bolsa de valores e passou a concentrar todas as participações acionárias nas Companhias Oi remanescentes.

A manutenção do controle acionário da Oi S/A exclusivamente pela TmarPart foi condição para a aprovação da reorganização societária, cumprindo, assim, suas obrigações legais e regulatórias perante a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

O processo de reorganização societária previu a constituição de Comitês Especiais Independentes para a TNL, BRT e TMAR, com o intuito de negociar as condições da operação, as quais seriam submetidas aos Conselhos de Administração das respectivas empresas. A Coari não instalou seu próprio Comitê Especial Independente, uma vez que a TMAR era sua única acionista.

Em 01/08/2011, os Comitês Especiais Independentes de TNL, BRT e TMAR concluíram seu trabalho e recomendaram aos Conselhos de Administração das empresas a adoção das seguintes relações de troca nas incorporações:

AÇÃO ORIGINAL / AÇÃO EM SUBSTITUIÇÃO	RELAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO
TNLP3 / BRT03	2,3122
TNLP4 / BRT04	2,1428
TNLP4 / BRT03	1,8581
TMAR3 / BRT03	5,1149
TMAR5 e 6 / BRT04	4,4537
TMAR5 e 6 / BRT03	3,8620

Ressalta-se que essas relações de troca foram baseadas nas cotações de mercado das ações TNL, BRT e TMAR de acordo com as médias negociadas nos 30 dias anteriores à divulgação do primeiro Fato Relevante (24/05/2011), ponderadas por volume. Também foi considerada nas relações de troca a proposta de bonificação em ações de emissão da BRT resgatáveis pelo valor total de R\$ 1,5 bilhão, a serem atribuídas exclusivamente aos acionistas da BRT anteriores às incorporações.

Em 26/08/2011, os Conselhos de Administração da TNL, BRT, Coari e TMAR aprovaram as condições gerais da reorganização societária. Adicionalmente, os Conselhos de Administração das Companhias Oi aprovaram a proporção entre as ações BRT03 e BRT04 a que fazem jus os titulares de ações TNLP4, TMAR5 e TMAR6. Portanto, as relações de substituição finais foram as seguintes:

AÇÃO ORIGINAL / AÇÃO EM SUBSTITUIÇÃO	RELAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO
1 TNLP3	2,3122 BRT03
1 TNLP4	0,1879 BRT03 + 1,9262 BRT04
1 TMAR3	5,1149 BRT03
1 TMAR5	0,3904 BRT03 + 4,0034 BRT04
1 TMAR6	0,3904 BRT03 + 4,0034 BRT04

Além das aprovações societárias pertinentes, a reorganização societária estava sujeita à anuência da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), que foi concedida em 27/10/2011.

Tendo em vista que as ações da BRT e da TNL possuíam registro na Securities and Exchange Commission (SEC), órgão regulador do mercado de capitais norte-americano, a reorganização societária estava condicionada à declaração, pela SEC, de registro do *Registration Statement* no Formulário F-4, apresentado pela BRT à SEC. Este registro foi concedido no dia 27 de janeiro de 2012.

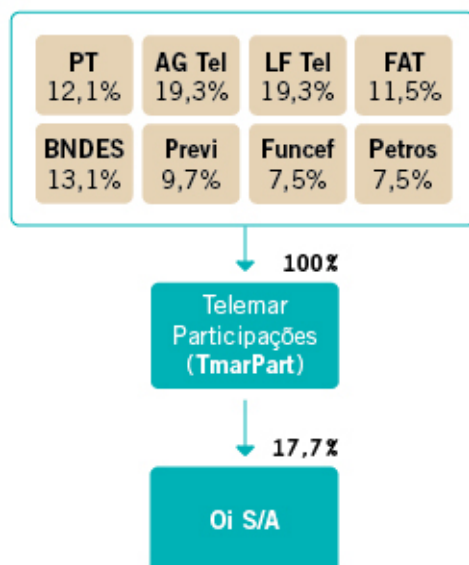
Em 27/02/2012, foram realizadas as Assembleias Gerais da Coari, BRT, TNL e TMAR, nas quais foram aprovadas as operações compreendidas na reorganização societária, além de todos os documentos pertinentes. Em função das deliberações tomadas nas referidas Assembleias Gerais, a TNL e a Coari foram incorporadas pela BRT em 27/02/2012, extinguindo-se e sendo sucedidas pela BRT, a título universal, naquela data. Desta forma, a BRT passou a ser controlada diretamente pela TmarPart, enquanto a TMAR se tornou subsidiária integral da BRT.

Ainda em 27/02/2012, foi divulgado Fato Relevante a respeito dos procedimentos para o exercício, até o dia 29/03/2012, do direito de retirada por parte dos acionistas dissidentes legitimados da TMAR e da TNL.

Seguindo a Lei das S/A, foi dado direito de recesso aos acionistas de TNLP3, TMAR3, TMAR5 e TMAR6. O período para o exercício do direito de recesso se encerrou em 29/03/2012, e o resultado foi a recompra de 21.466.312 ações ordinárias e 17.904.299 ações preferenciais no valor total de R\$ 2 bilhões, que foi pago aos acionistas dissidentes em 09/04/2012, mesma data em que foi paga a bonificação de R\$ 1,5 bilhão aos acionistas da BRT. As ações recompradas foram substituídas pelas novas ações e mantidas em tesouraria.

Além disso, em 09/04/2012, as novas ações ordinárias e preferenciais da Oi S/A (nova denominação social da BRT) iniciaram negociação na BM&FBovespa sob os códigos OIBR3 e OIBR4, respectivamente, e na New York Stock Exchange (Nyse) através de *American Depositary Shares (ADS)* sob os códigos OIBR.C e OIBR, respectivamente.

Com isso, a nova estrutura societária da Companhia ficou como a seguinte:



**NOTA** Inclui participações minoritárias de TmarPart PT, AG, LF, FAT, BNDES e Fundos de Pensão

## BALANÇO PATRIMONIAL

Em 31/12/2011, a reorganização societária ainda não havia sido aprovada e, portanto, a Oi S/A não havia incorporado a Tele Norte Leste Participações S/A (TNL), a Coari Participações S/A (Coari) e os acionistas de Telemar Norte Leste S.A. (TMAR). Contudo, com a aprovação da reorganização societária, em 27/02/2012, tanto a TNL, quanto a Coari e os acionistas da TMAR foram incorporados pela Oi S/A, tendo a TNL e a Coari sido extintas e a TMAR se transformado numa subsidiária integral da Oi S/A. Com isso, o resultado apresentado neste Relatório representa a Oi S/A (empresa remanescente e nova denominação da Brasil Telecom S/A) ao final de dezembro de 2011, quando não havia incorporado os resultados das outras três empresas. No entanto, para facilitar o entendimento do negócio, apresentamos os resultados consolidados Pro Forma, equivalentes aos antigos números de TNL, de números físicos; receitas, custos e despesas (EBITDA); endividamento, investimentos e fluxo de caixa, como se as incorporações tivessem ocorrido em 31/12/2011. Já os resultados apresentados como Oi S/A Consolidado equivalem aos antigos números da Brasil Telecom.

### BALANÇO PATRIMONIAL - OI S/A CONSOLIDADA

BALANÇO PATRIMONIAL	31/12/2011	31/12/2010
<b>Total do Ativo</b>	<b>31.664</b>	<b>26.886</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>12.246</b>	<b>8.487</b>
Caixa e Equivalentes de Caixa	6.005	3.217
Aplicações Financeiras	1.084	832
Instrumentos Financeiros Derivativos	7	0
Contas a Receber	2.010	2.070
Tributos Diferidos e a Recuperar	1.137	752
Estoques	13	14
Depósitos e bloqueios judiciais	1.651	1.384
Outros Ativos	339	218
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>19.418</b>	<b>18.399</b>
Realizável a Longo Prazo	12.531	11.759
Tributos Diferidos e a Recuperar	5.161	5.449
Aplicações Financeiras	13	0
Depósitos e bloqueios judiciais	4.955	4.266
Outros Ativos	2.402	2.043
Investimentos	8	5
Imobilizado	5.794	5.317
Intangível	1.085	1.318

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>31.664</b>	<b>26.886</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>8.619</b>	<b>6.691</b>
Fornecedores	1.973	1.821
Empréstimos e Financiamentos	1.144	1.044
Instrumentos Financeiros Derivativos	26	71
Pessoal, Encargos Sociais e Benefícios	130	172
Provisões para Perdas em Processos Judiciais	1.283	1.237
Provisões para Fundo de Pensão	78	78
Tributos a Recolher e Diferidos	1.664	1.088
Dividendos e Juros sobre Capital Próprio	308	569
Outras Contas a Pagar	2.015	611
<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>12.456</b>	<b>8.859</b>
Empréstimos e Financiamentos	6.962	3.321
Tributos a Recolher e Diferidos	910	1.099
Provisões para Perdas em Processos Judiciais	3.132	3.060
Provisões para Fundo de Pensão	546	576
Autorizações a pagar	544	573
Outras Contas a Pagar	362	230
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>10.589</b>	<b>11.337</b>
Participação de Acionistas Controladores	10.589	11.336



# DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL

## RELAÇÃO COM COLABORADORES

**A Oi é uma empresa formada por pessoas que sabem fazer a diferença usando inteligência e ousadia. A bússola está apontada para o cliente e para o mercado.**

A Companhia investe fortemente em programas de reconhecimento e de qualidade de vida, além de incentivar o exercício da cidadania através do Programa de Voluntariado e mobilizar os colaboradores de todo o país com o Conecta Brasil, evento que contou com a presença do Presidente Francisco Valim e dos seus Diretores para falar sobre os rumos que iriam nortear o futuro da Empresa.

A Oi é a maior empresa brasileira de telecomunicações, a única com convergência total em sua área e a terceira do mundo a ter seus negócios reunidos em uma marca única, além de possuir a maior rede fixa do mundo. Para inovar com qualidade, a área de Gente trabalha continuamente na adequação da sua estrutura e processos às estratégias de negócios da Companhia, de forma a viabilizar maior eficiência operacional.

A Oi respeita o direito de seus colaboradores de se associar a sindicatos, bem como garante seus direitos de negociação coletiva. Todos os colaboradores da Companhia são abrangidos pelos acordos de negociação coletiva. Estes acordos cobrem temas relativos à saúde e segurança, como assistência médica, hospitalar, odontológica e medicamentos; previsão de existência de plano, elegibilidade e coparticipação (medicamentos); Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa) – concordância da Empresa com a realização anual de um fórum de debates de questões inerentes à Cipa, com a participação do sindicato e membros da mesma.

A Companhia busca constantemente conciliar os interesses de ambas as partes, promovendo o diálogo com as entidades representativas no setor de telecomunicações, e evitar impactos na operação. Não existem operações em que os direitos dos colaboradores de exercerem liberdade de associação ou negociação coletiva possam estar sob risco. A Oi mantém seus colaboradores devidamente informados durante o processo de negociação, através de instrumentos de comunicação interna.

77 a eventuais mudanças operacionais que possam afetar seus colaboradores significativamente, a Companhia não adota um prazo específico para notificação prévia dos mesmos, bem como de seus representantes eleitos. Este período de notificação não foi especificado no acordo de negociação coletiva.

### INDICADORES DO PÚBLICO INTERNO

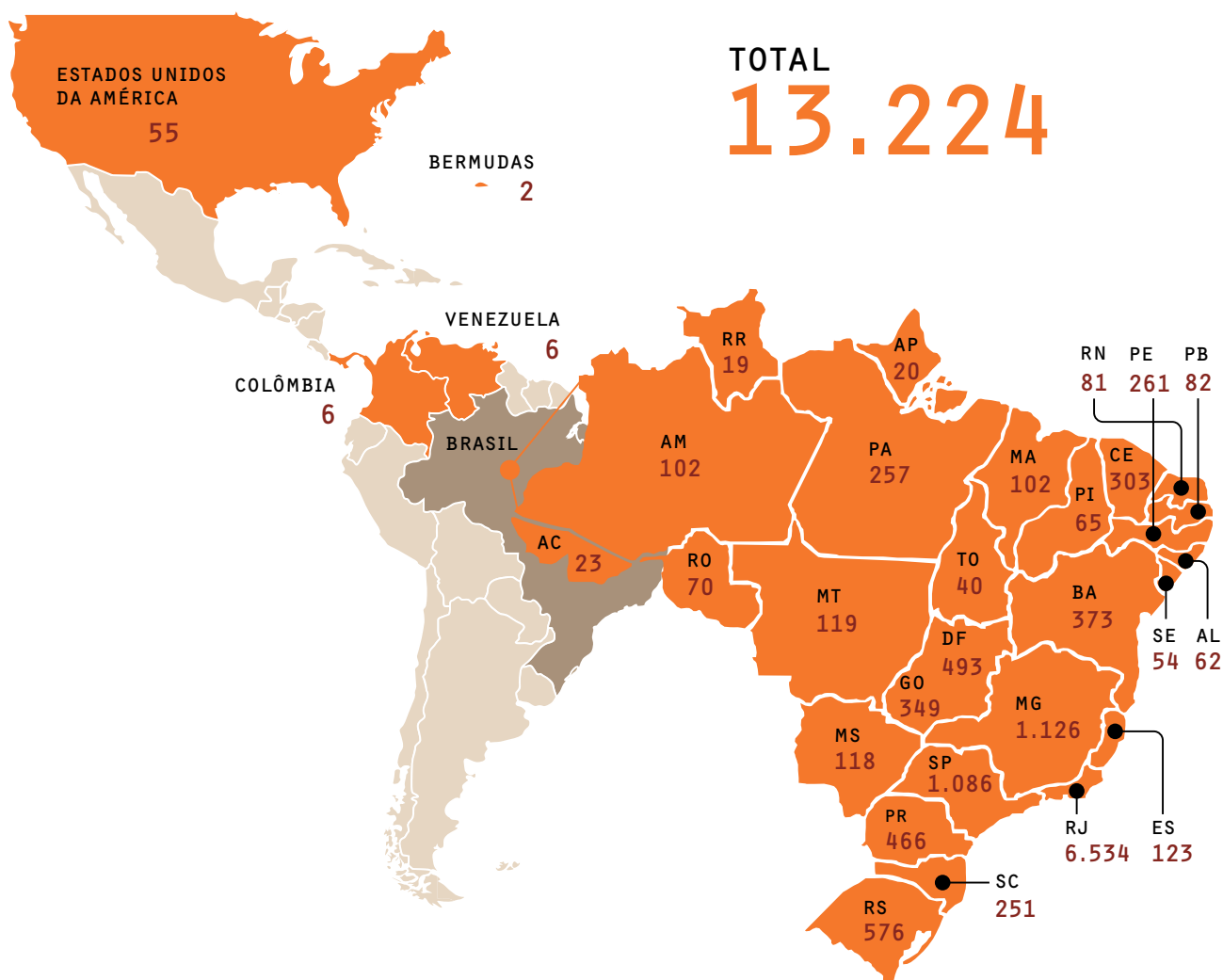
A Oi possui em seu time 13.224\* colaboradores, 549 estagiários e 82 aprendizes técnicos. Todos os colaboradores têm contrato de período integral. A Oi possui também 141.384 trabalhadores terceirizados, distribuídos em atividades de *call center*, administração patrimonial, canais de vendas e operações de manutenção, entre outras.

A média de idade dos colaboradores é de 37 anos, com um tempo médio de Empresa de oito anos. A Oi está presente em 26 estados mais o Distrito Federal, com profissionais alocados em mais de 150 endereços.

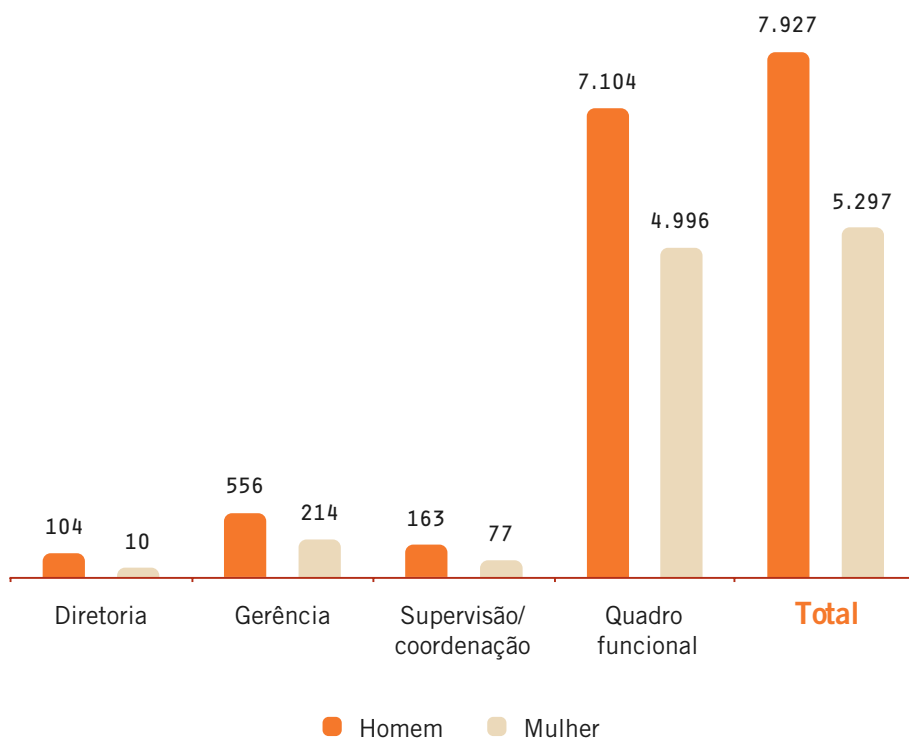
Por meio de programas especializados, forma-se uma equipe de primeira linha: 397 facilitadores de Gestão, 26 *Black Belts*, 228 *Green Belts*, 240 líderes de projetos e 232 líderes de processo.

\* Os números relativos ao capítulo *Relação com Colaboradores* compreendem as empresas: TNL PCS S/A, Telemar Norte Leste S/A, Paggo Administradora de Crédito, Brasil Telecom S/A, 14 Brasil Telecom Celular S/A, Brasil Telecom Comunicação Multimídia Ltda., Brasil Telecom Cabos Submarinos Ltda. e Globenet Internacional, em 31/12/2011.

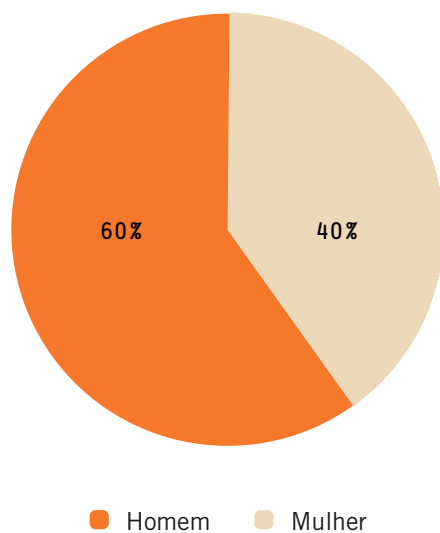
### COLABORADORES POR ESTADO



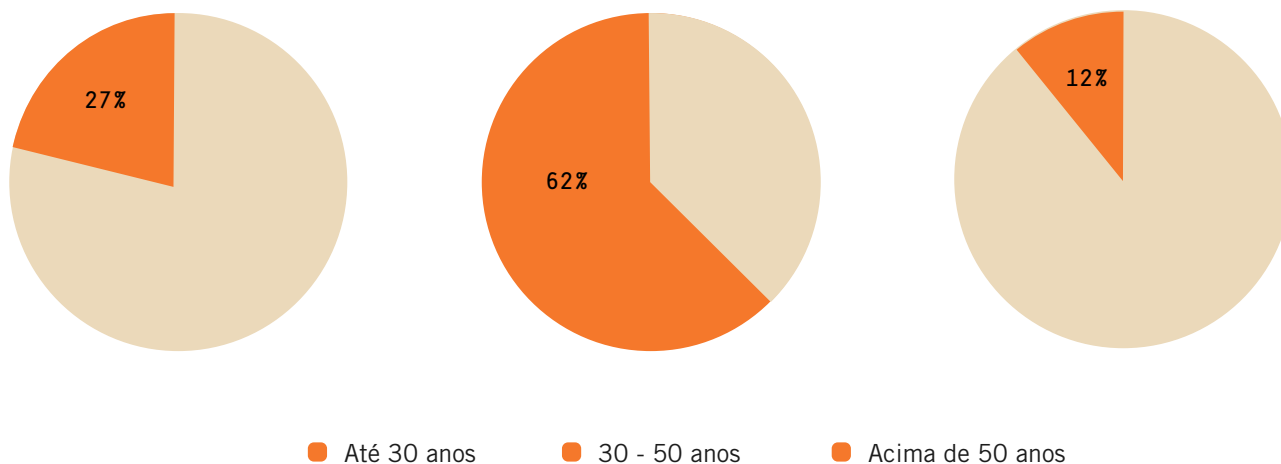
### COLABORADORES POR CATEGORIA FUNCIONAL



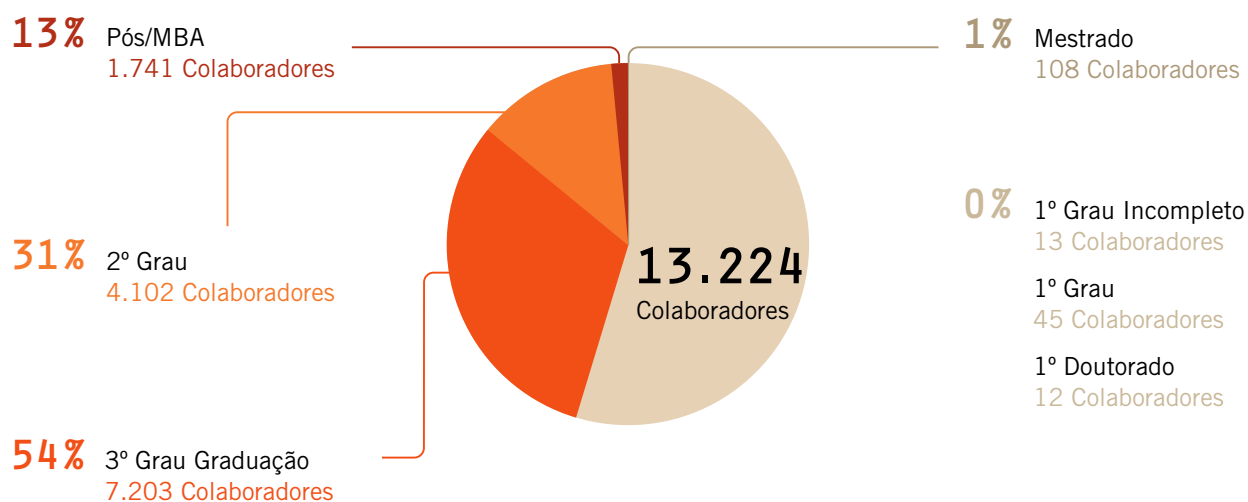
### COLABORADORES POR GÊNERO



### COLABORADORES POR FAIXA ETÁRIA



### COLABORADORES POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE



### OUTROS INDICADORES DE DIVERSIDADE

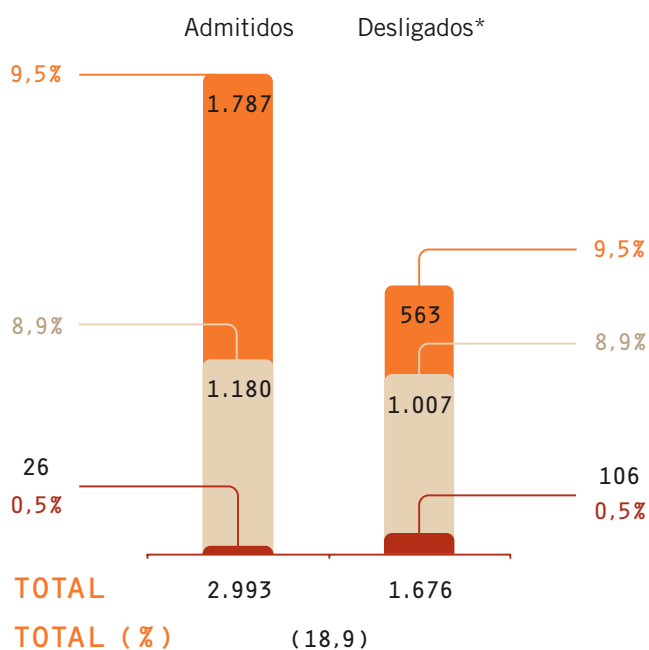
	QUANTITATIVO
Pessoas com deficiência no quadro de colaboradores	265
Mulheres em cargos executivos	25%

Em 2011, a taxa de rotatividade da Companhia foi de 18,9%, conforme demonstrado nas tabelas seguintes. O cálculo da taxa de rotatividade na Oi utiliza a metodologia da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), prática comum em empresas brasileiras, que viabiliza a comparação entre diferentes segmentos e setores.

### ADMISSÕES/DESLIGAMENTOS/NÚMERO (MÉDIA ANUAL) / ROTATIVIDADE DE COLABORADORES

	ACUMULADO 2011
Admissões	2.993
Desligamentos	1.676
Número (média anual) de Colaboradores	12.333
Rotatividade	18,9%

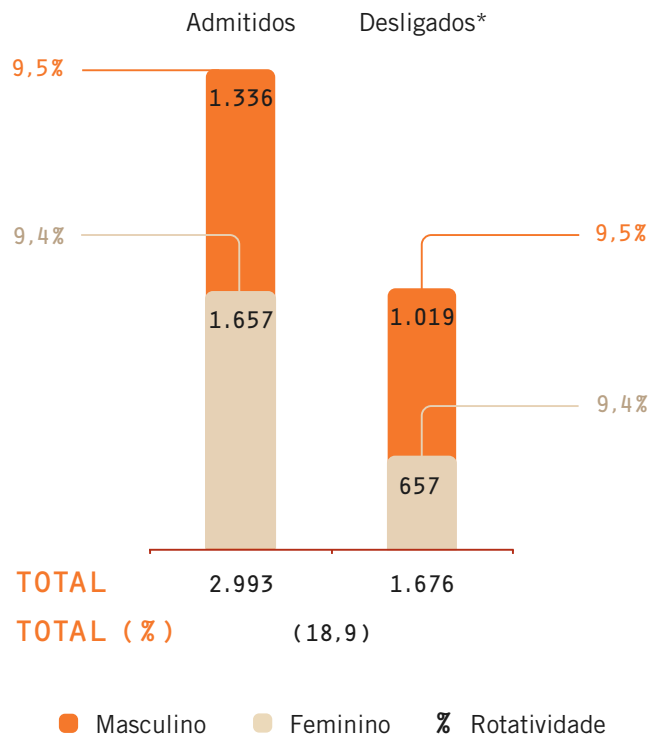
### COLABORADORES ADMITIDOS/DESLIGADOS POR FAIXA ETÁRIA



Até 30 anos      30 - 50 anos      Acima de 50 anos      % Rotatividade

\*Contempla os colaboradores que deixam a Empresa voluntariamente, por demissões, afastamento por aposentadoria ou morte.

COLABORADORES ADMITIDOS/DESLIGADOS POR GÊNERO

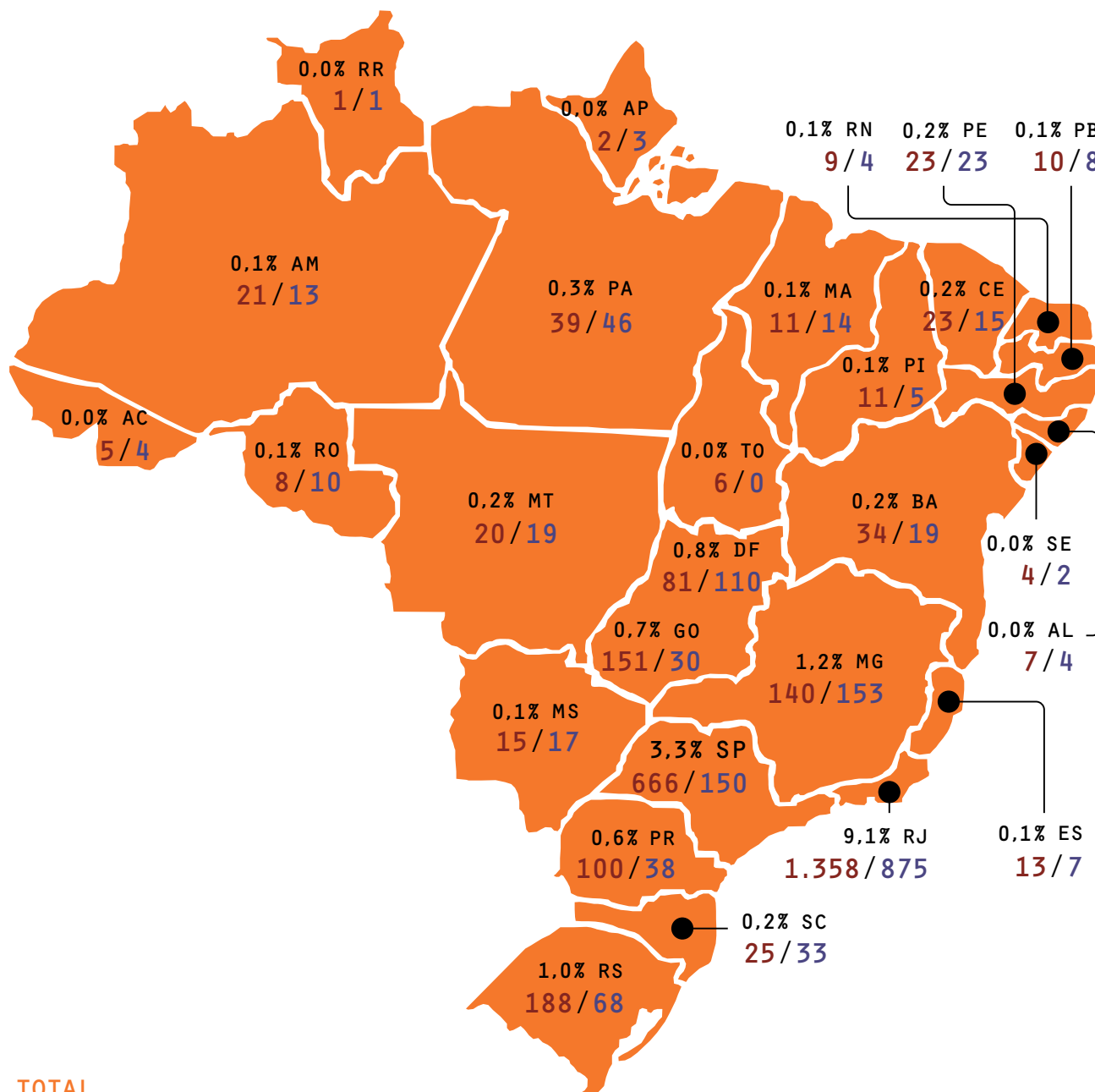


COLABORADORES ADMITIDOS/DESLIGADOS POR PAÍSES



● Admitidos    ● Desligados    % Rotatividade

COLABORADORES ADMITIDOS/DESLIGADOS POR ESTADOS



TOTAL

**2.971**      **1.671**      **18.8%**

● Admitidos    ● Desligados    % Rotatividade



## CARREIRA E DESENVOLVIMENTO

Na Oi, o colaborador tem a oportunidade de desenvolver sua carreira. Esse é o jeito de motivar o dia a dia dos times e aproveitar o que têm de melhor para contribuir com as necessidades e o sucesso da Companhia. A prova disso é que a Oi trabalha com a Gestão de Carreira, cujas principais ferramentas são o processo de recrutamento interno livre e uma estratégia de desenvolvimento profissional que, além de orientar o autoconhecimento e desenvolvimento, mostra o caminho para um bom planejamento de carreira.

Os programas de desenvolvimento são voltados para públicos diversos e abrangem todos os colaboradores. Neste contexto, temos as Trilhas de desenvolvimento de competências técnicas, Desenvolvimento de Liderança, *e-learning*s, treinamentos contratuais, treinamentos sob demanda, educação continuada e inglês *online*.

Os programas corporativos atenderam a colaboradores de todos os níveis hierárquicos. As ações pontuais referentes às competências técnicas e ações de educação continuada somaram 280.567 horas de treinamento.

### MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO POR ANO, POR EMPREGADO E POR CATEGORIA FUNCIONAL

CATEGORIA FUNCIONAL	NÚMERO DE COLABORADORES	TOTAL DE HORAS	MÉDIA
Diretor	100	2.949,00	29,49
Gerente	770	30.501,00	39,61
Colaborador	12.285	247.117,00	20,12
<b>Total</b>	<b>13.155</b>	<b>280.567</b>	<b>21,33</b>

**NOTA** Os colaboradores das empresa Globonet não são computados na apuração deste indicador.

No desenvolvimento das competências técnicas, a Oi teve como destaque as ações de educação à distância (*e-learning*s), que somaram mais 60 mil horas de treinamento, além dos treinamentos voltados para atualização das equipes operacionais nos *upgrades* tecnológicos.

Os *e-learning*s oferecidos aos colaboradores abrangem temas diversos, como princípios fundamentais de telecomunicações, portabilidade, regulação, *feedback*, *coaching*, sustentabilidade, gestão de controles internos, gestão de riscos corporativos, governança corporativa, modelo de gestão, ética e gestão do tempo, entre outros.

O *e-learning* de Ética é um treinamento *online* para que os colaboradores conheçam o conteúdo do Código de Ética da Companhia, que destaca, entre outros, itens relativos a responsabilidade socioambiental, combate à corrupção, relações com clientes e fornecedores, informações confidenciais, atitude, uso de recursos, além de aspectos de direitos humanos, como combate à discriminação, trabalho escravo e exploração de mão de obra infantil. Em 2011, 1.009 colaboradores concluíram este treinamento *online*, bem como cerca de 150 participaram do Circuito Joia de Ética, que também destaca os aspectos mencionados, só que em treinamento presencial.

A Oi possui uma estratégia de desenvolvimento contínuo dos gestores: a Academia de Liderança. Esta iniciativa visa promover e consolidar a cultura focada em serviços, por meio de uma metodologia de aprendizado que os desenvolve para gerir os “momentos da verdade” junto a seus colaboradores e sustentar, no dia a dia, atitudes que levem ao crescimento da Companhia. Em 2011, foram realizados o Programa Inteligência Emocional, que tem por objetivo desenvolver a competência Inteligência Emocional com foco no protagonismo e na habilidade de entender a perspectiva do outro para uma melhor entrega de serviços; o Programa de Liderança para Novos Gestores, cujo objetivo é conscientizar novos líderes sobre seu papel, desenvolver aspectos comportamentais de Gestão de Pessoas e como aplicá-los aos processos de Gente da Oi; e também o Programa de Nova Ferramenta de Gestão, que tem por objetivo capacitar todos os gestores no ICG (indicadores de controle dos gestores), ferramenta de acompanhamento de metas que permite que cada um faça a gestão do seu negócio.

O Programa Geração promove o desenvolvimento de jovens talentos envolvidos com seu desenvolvimento e crescimento profissional. Em 2011, se inscreveram para o Programa de Estágio cerca de 30 mil candidatos, que concorreram a aproximadamente 540 vagas. Participaram dos processos para os Programas de *Trainees* 15 mil candidatos. Destes, 12 para o programa *Trainee* Executivo, com foco em gestão, e 20 para o programa *Trainee Expert*, com foco técnico.

Além de olhar para o público externo, a Empresa oferece programas de desenvolvimento voltados ao público interno: o *Trainee* Recém-Formado e o Programa de Desenvolvimento Acelerado (PDA).

Toda a grade de desenvolvimento do Geração Oi é construída de acordo com a especificidade de cada grupo, que, ao longo de dois anos, é orientado a participar de todas as atividades programadas, dentre elas o *Coaching*, que proporciona um direcionamento de carreira na Organização.

A Oi valoriza seus talentos também pelo recrutamento interno, dando oportunidades a profissionais de todo o país em suas vagas, o que é prioridade na Companhia. A Oi possui uma política de Recrutamento e Seleção única, cuja principal diretriz é contratar o melhor profissional. Este deve atender aos pré-requisitos técnicos e comportamentais exigidos para a posição, independentemente da região em que reside. Por isso, a Companhia não possui procedimentos específicos para contratação local de membros da alta gerência (Diretores). Todas as vagas são, em primeiro lugar, oferecidas internamente, e para os cargos gerenciais há um comitê que avalia cada candidato finalista. Em 2011, 68,5% das vagas abertas para executivos foram preenchidas por candidatos internos, via .

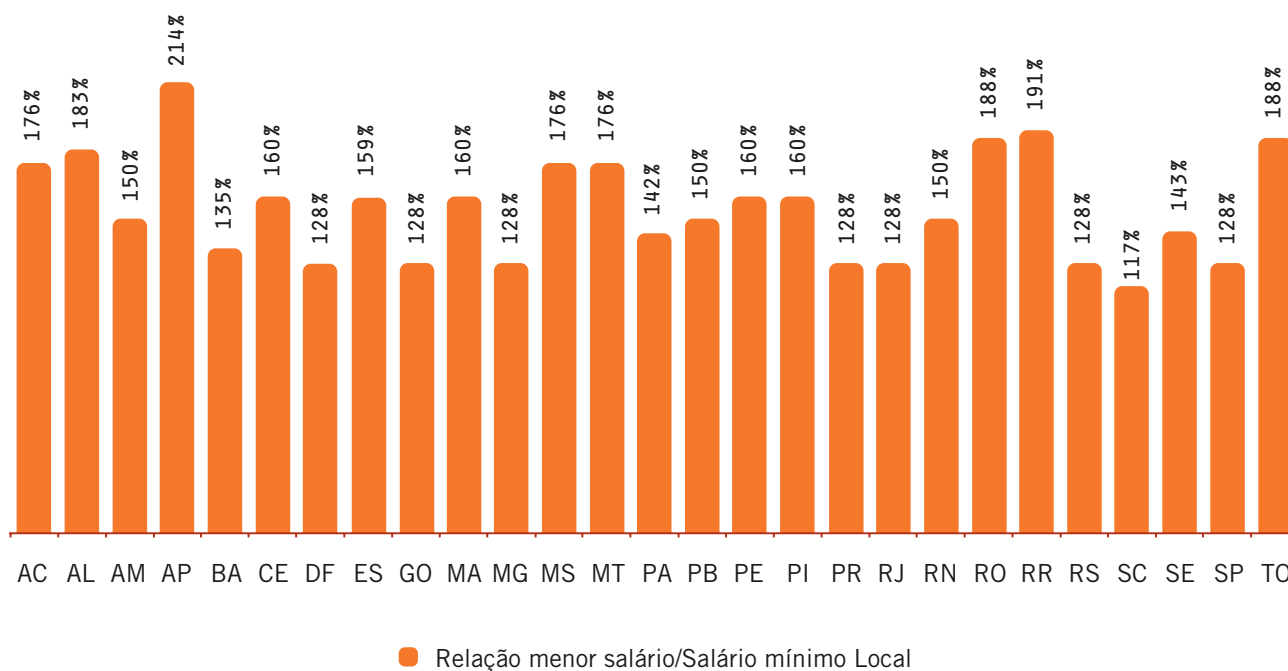
Das vagas abertas no ano, 54,6% foram preenchidas por colaboradores, por meio de recrutamento interno. Este dado torna-se ainda mais expressivo quando comparado com o número de pessoas que demonstraram interesse em trabalhar na Oi ao cadastrarem seus currículos no sistema utilizado pela Empresa (vagas.com): 445.307 pessoas. No ano, 205 estagiários foram efetivados como colaboradores, uma média de 17 por mês, 16,5% a mais do que em 2010.

Por fim, 1.633 colaboradores tiveram promoção de cargo e de salário.

A remuneração dos colaboradores não se baseia em salários sujeitos a regras do salário mínimo nacional. A tabela a seguir mostra a variação da proporção do salário mais baixo pago pela Companhia comparado ao salário mínimo nacional em 2011, nos estados de atuação. Desta forma, considerando que os salários mínimos locais (estaduais) fixados

apenas para cinco estados do Brasil não são únicos dentro da própria região e nem aplicáveis ao setor de atividade da Companhia, para fins de apuração deste indicador, foi utilizado o salário mínimo nacional.

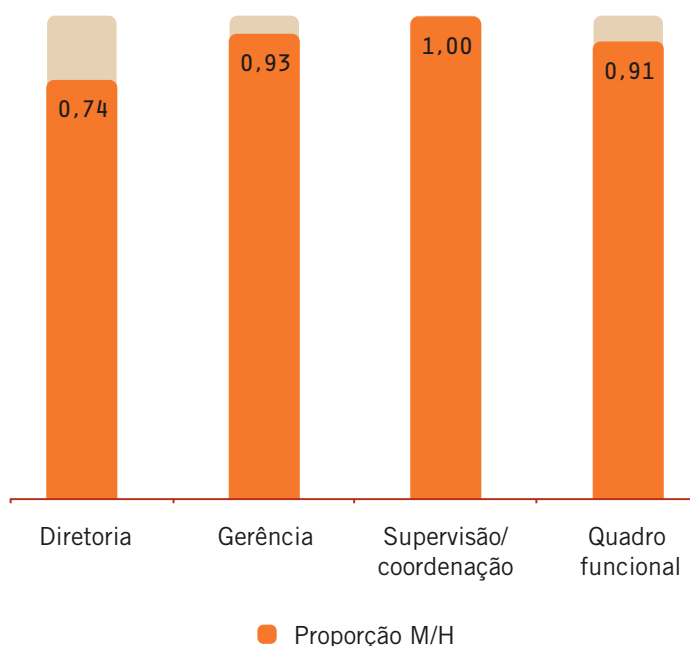
### RELAÇÃO MENOR SALÁRIO/SALÁRIO MÍNIMO LOCAL



**INTERPRETAÇÃO** Se a relação indica, por exemplo, 176%, isto informa que o salário mais baixo é 76% maior do que o salário mínimo.

Na Oi, a política de cargos e salários não está associada à discriminação de gênero. Diferenças entre as médias salariais de homens e mulheres podem ser verificadas devido a fatores como diferentes níveis dentro de uma categoria funcional, bem como tempo de carreira.

## PROPORÇÃO DO SALÁRIO-BASE FEMININO EM RELAÇÃO AO MASCULINO POR CATEGORIA FUNCIONAL



**NOTA** Salário-base é o valor fixo mensal e mínimo pago a um empregado pelo desempenho de suas tarefas. Não inclui remunerações adicionais, como as baseadas em anos de casa, horas extras, bônus, pagamento de benefícios ou auxílios adicionais.

## SAÚDE, BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA

A Oi realiza uma série de iniciativas que visam à valorização, ao cuidado e ao reconhecimento do seu capital humano. Esse trabalho é desenvolvido com foco no bem-estar físico e emocional dos colaboradores.

Oferece ainda a seus colaboradores uma série de benefícios, entre os quais: alimentação, vale-transporte, assistência médica, assistência odontológica, auxílio-medicação, auxílio-creche/babá, previdência privada e seguro de vida.

A Ginástica Laboral é uma dessas iniciativas, que ocorre nos principais prédios da Empresa e utiliza técnicas de mobilização, alongamento e relaxamento, além da orientação da postura de trabalho. Mais de 225 mil atendimentos foram realizados em 2011.

Nas salas dedicadas à qualidade de vida, os colaboradores podem agendar através da intranet corporativa sessões de *shiatsu*, reeducação postural global (RPG) e orientação nutricional. Em 2011, houve 11 mil atendimentos nas sessões de *shiatsu* e mais de 5 mil em RPG.

A Oi conta com três ambulatórios para atendimentos médicos, urgências e exames ocupacionais, proporcionando conforto, segurança e atendimento diferenciados aos colaboradores. Em 2011, foram realizados mais de 3 mil atendimentos.

A Companhia oferece em seu exame periódico um *minicheck-up*, uma oportunidade ímpar de o colaborador realizar avaliação médica e exames preventivos, tais como teste ergométrico e mamografia, entre outros. Os exames são personalizados de acordo com a idade e sexo do colaborador.

Outra iniciativa é o Programa de Gestantes, que acompanha as futuras mães da Empresa por meio de um plano de orientação telefônica. Assim, esta iniciativa informa, minimiza dúvidas e estimula a adesão ao pré-natal, fundamental para a saúde do bebê. É realizado um acompanhamento multifuncional da mãe ao longo da gestação, com o qual é possível auxiliar na detecção precoce de doenças típicas e colaborar para uma gravidez segura e tranquila. A gestante tem acesso a uma vasta gama de informações, desde a importância da consulta pré-natal até como preparar o enxoval. Em 2011, 329 gestantes foram atendidas por este programa. Além disso, no Acordo Coletivo 2010/2012, a Empresa ampliou a licença-maternidade para suas colaboradoras para até seis meses.

A Oi mantém o Programa de Medicamentos de Uso Contínuo, no qual colaboradores e dependentes portadores de algumas doenças crônicas, após análise e validação pelas médicas do trabalho, recebem mensalmente um crédito adicional em seu cartão – sem coparticipação do colaborador – para auxiliar na compra dos medicamentos. Este valor é extensivo aos colaboradores e seus dependentes. Em 2011, foram 1.328 beneficiários.

Ainda na série de iniciativas voltadas à saúde do público interno, a Oi oferece o Programa de Vida Saudável, com foco em algumas doenças crônicas (diabetes *mellitus*, hipertensão arterial sistêmica, insuficiência cardíaca congestiva, insuficiência coronariana, dislipidemia, asma, doença pulmonar obstrutiva crônica, arritmias), direcionado aos colaboradores e dependentes elegíveis ao programa.

O Grupo de Corrida e Caminhada Oi é outra iniciativa do Programa de Qualidade de Vida da Companhia, formado por colaboradores que querem se exercitar sem interesse de competição. Os treinos são supervisionados por um profissional de educação física de uma empresa especializada contratada pela Oi. Em 2011, aproximadamente 1.500 colaboradores participaram dos Grupos de Corrida em 14 estados brasileiros. Os benefícios para a Companhia e colaborador são percebidos num ambiente interno com maior espírito de colaboração, maior capacidade de concentração e trabalho em equipe.

No sentido de prevenção, a Companhia promove anualmente em todo o Brasil acampanha de vacinação contra a gripe. Os colaboradores têm a possibilidade de se vacinar gratuitamente contra H1N1, H2N3, *Influenza* em uma única dose, no próprio local de trabalho. No ano de 2011, foram mais de 7 mil imunizados.

O Programa de Educação em Saúde da Oi é mais uma forma de chamar atenção para a importância de adotar práticas que previnam doenças. Ele oferece informações atuais sobre diversos temas de saúde através de veiculação de matérias na intranet da Empresa. Além disso, o Saúde em Ação é uma iniciativa realizada durante uma semana inteira com mobilizações em prol do resultado dos exames periódicos, sempre focando a prevenção de doenças e a promoção da saúde dos colaboradores dentro e fora da Empresa. O *e-learning* de Primeiros Socorros também orienta sobre como agir em situações de emergência médica.

Além destes benefícios, a Oi oferece o plano de previdência privada da Fundação Atlântico. Mensalmente, a Companhia contribui com o mesmo valor do colaborador e paga integralmente as taxas de administração e seguro. Mesmo que o colaborador deixe a Empresa, tem a opção de manter seu vínculo com o plano ou resgatar o valor contribuído. Entre os benefícios oferecidos estão a aposentadoria normal, auxílio-doença, aposentadoria por invalidez e pensão por morte. Ao se desligar, o colaborador que ainda não fizer jus ao benefício de aposentadoria poderá permanecer no Plano de Previdência como autopatrocinado (mantendo suas contribuições mensais e aquelas que seriam vertidas pela Companhia, inclusive despesas administrativas, se houver) e como benefício proporcional diferido (o colaborador deixa de contribuir para o plano até se tornar elegível ao recebimento

de um benefício de aposentadoria normal, sendo necessários no mínimo 12 meses de vinculação ao plano).

O valor do benefício é calculado pela contribuição básica (equivalente a 2% do salário-base) e a padrão (3% da diferença entre o salário-base do colaborador e a parcela previdenciária, sendo esta opcional).

A Oi também concede seguro de vida com cobertura em caso de morte, invalidez permanente total ou parcial por acidente, invalidez permanente total por doença, indenização especial por morte acidental, além de assistência funeral sem custo adicional, extensivo ao cônjuge e filho. A Oi oferece a apólice principal sem coparticipação do colaborador.

Na Oi, cada colaborador é responsável por zelar pela saúde e segurança no local de trabalho, participando ativamente na identificação de condições inseguras, na avaliação de riscos, na implantação das medidas de controle e no cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre Saúde e Segurança no Trabalho.

A Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) tem por objetivo prover e manter um ambiente de trabalho saudável e seguro de forma a controlar os perigos/riscos relacionados a saúde, segurança e meio ambiente, visando com isso promover e manter o mais alto grau de bem-estar físico, mental e social dos colaboradores.

Baseada nesta política, a Oi mantém os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), compostos por Engenheiros de Segurança do Trabalho, Médicos do Trabalho, Enfermeiros do Trabalho, Técnicos em Enfermagem do Trabalho e Técnicos em Segurança do Trabalho.

Entre as atividades desenvolvidas pelo SESMT estão a Brigada de Incêndio Voluntária, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Sipat), Inspeções Prediais, Mapeamento de Riscos, Simulado de Abandono de Área, Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), além de diversos treinamentos presenciais e *online* para os colaboradores da Companhia sobre Saúde e Segurança.

A Oi não possui comitês formais de saúde e segurança, mas mantém 37 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipa) em todo o território brasileiro, totalizando aproximadamente 275 colaboradores treinados para atuar na prevenção de acidentes do trabalho. A Cipa, obrigatória sempre que a Empresa possuir mais de 50 empregados regidos pela CLT, deve ser composta por representantes do empregador e dos empregados. Os representantes dos colaboradores são indicados através de eleição anual realizada com os empregados da Empresa, independentemente do tempo na Companhia, desde que estes estejam lotados no prédio onde se dá a eleição. Todos os colaboradores estão aptos a se candidatar. Todas as Cipas mantêm reuniões ordinárias mensais, de acordo com um calendário preestabelecido, as quais se realizam durante o expediente normal da Empresa e em local apropriado.

## COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Em 2011, a comunicação com os colaboradores apoiou diretamente as mudanças organizacionais da Companhia com agilidade e transparência. Este trabalho estratégico foi fundamental para informar o público interno sobre o novo momento da Oi, que contou com diversas transformações organizacionais, como a chegada de novo *CEO (Chief Executive Officer)* e *COO (Chief Operating Officer)* e o movimento de regionalização. Estes e outros temas estratégicos foram abordados na Interativa, a intranet corporativa, por meio de vídeos,

notícias e entrevistas. A assertividade das mensagens transmitidas foi evidenciada no resultado de pesquisas de opinião e clima realizadas junto aos colaboradores.

Para a divulgação do Plano Estratégico da Oi, uma das principais ações da comunicação interna em 2011, foi criado o Conecta Brasil, um *roadshow* no qual o novo *CEO* visitou as nove regionais da Companhia e falou diretamente ao público interno. Esta iniciativa mobilizou 90% dos colaboradores, que avaliaram a abordagem corpo a corpo de forma extremamente positiva.

Mais um grande movimento que a comunicação interna planejou, estruturou e implantou em 2011 foi a revisão da Missão, Visão e Práticas organizacionais, essencial para a definição do referencial estratégico da Oi.

Paralelamente, a comunicação realizou 120 campanhas internas em todo o país. Além disso, os canais internos de comunicação digital cobriram os principais movimentos externos da Oi, em consonância com as demais áreas de comunicação institucional e de marca. Toda essa divulgação foi apoiada pela robusta plataforma de intranet, que em 2011 registrou a média de 586.223 cliques por mês na *homepage*.

A intranet da Oi conta também com um fórum, ferramenta que permite ao colaborador trocar informações com toda a Companhia, seja levantando questões relevantes ao dia a dia de trabalho ou opinando sobre assuntos postados por colegas. O fórum tem funcionado como um termômetro do clima na Empresa, sendo um instrumento de integração de equipes, melhoria de processos e inovação. Os números de 2011 comprovam essa interatividade, com mais de 500 tópicos com atividades e 866.925 acessos ao longo do ano.

A Inovativa, plataforma de colaboração *web* lançada em 2009 para abrigar ideias e contribuições dos colaboradores alinhadas à estratégia da Companhia, manteve-se um sucesso com a escolha das ideias vencedoras do seu segundo ciclo, cujo foco foi buscar soluções para melhorar a qualidade do atendimento dos processos referentes ao “Oi Móvel” e ao “Oi Velox”. Ao todo, foram cadastradas 198 ideias. Destas, seis foram escolhidas para serem implementadas na Companhia pelo Comitê de Inovação em junho de 2011.

Com o objetivo de reforçar a atitude de gente servindo gente, o Programa Joia – Jeito Oi de Atender e Aprender – continuou a mobilizar colaboradores em todo o Brasil. Uma das ações é o Circuito Joia, cujo intuito é promover a troca de conhecimento sobre o negócio. Em 2011, foram realizados 181 circuitos, com a participação de 4.491 colaboradores de norte a sul do país.

Outra frente desse programa é formada pelo Atalho Joia e pelo \*Joia, um canal exclusivo para os colaboradores encaminharem solicitação ou reclamação sobre os serviços da Oi. Em 2011, 12.300 casos de clientes enviados pelos colaboradores foram solucionados através do Atalho Joia e mais 3.500 casos pelo \*Joia.

O Joinha, iniciativa que estimula o reconhecimento espontâneo entre os colaboradores, registrou aumento de participação em 2011. Foram enviados 10.113 Joinhas, 21% a mais que no ano anterior. As lideranças também valorizaram o esforço do nosso time, enviando 168 Joinhas Equipe.

## OI SOLIDÁRIA

Todos os anos, a Oi realiza o Programa de Voluntariado, que estimula o colaborador a praticar boas ações, tendo apenas boa vontade e uma manhã ou tarde disponível. O sucesso dessa ação se deve a vários fatores. Um deles é o engajamento dos colaboradores, o que mostra que a atitude de ser solidário é parte da cultura organizacional.



A parceria firmada desde 2003 com a Junior *Achievement*, a maior e mais antiga organização de educação prática em negócios do mundo, tem sido fundamental para incluir o colaborador no contexto de ser voluntário. Em 2011, o programa ocorreu em dois ciclos com as cartilhas “As vantagens de permanecer na escola”, que apresentou aos alunos os benefícios dos estudos, e “Introdução ao mundo dos negócios”, que forneceu informações sobre a organização e a operação de negócios em um mercado de livre iniciativa. Ao todo, 1.038 colaboradores participaram, compartilhando suas experiências com 10.212 alunos de 67 escolas públicas de 26 estados do Brasil e o Distrito Federal.

A Oi também incentiva seus colaboradores a realizarem doações de diversos itens no fim do ano. Em 2011, foram arrecadados: 606 peças de roupas; 1.347 brinquedos; 549 livros; e 358 quilos de alimentos não perecíveis. As doações foram enviadas às 23 instituições sorteadas em meio a dezenas indicadas pelos próprios colaboradores em todo o Brasil.

Em 2011, em virtude das enchentes ocorridas na Região Serrana do Rio de Janeiro, a Companhia mobilizou seu público interno numa grande ação de solidariedade. O número de doações mostrou o engajamento dos colaboradores: 1.541 quilos de alimentos não perecíveis; 11.081 itens de vestuário, cama, mesa e banho; 245 itens de produtos de limpeza; 14.347 produtos de higiene pessoal; 2.808 unidades de água mineral, entre outros materiais.

A Companhia realiza ainda campanhas de doação de sangue e de cadastro para doação de medula, estimulando a fraternidade e a responsabilidade social. Em 2011, 545 colaboradores participaram destas ações.

## RELAÇÃO COM FORNECEDORES

**O processo de seleção e contratação de fornecedores da Oi é baseado em critérios técnicos, profissionais e éticos, conduzidos por procedimentos formalmente definidos, que buscam escolher os melhores parceiros de negócio.**

Para tanto, a Empresa mantém um sistema de avaliação, desenvolvimento e qualificação de fornecedores. Na etapa de avaliação econômico-financeira do fornecedor, a Companhia inclui a observância de critérios socioambientais, por meio da solicitação de preenchimento de um questionário de Sustentabilidade. Essa ação tem como objetivo assinalar aos fornecedores potenciais as diretrizes da Oi nesse sentido, para que eles entendam o que é relevante para a Companhia. A ideia é que esses critérios componham a nota da avaliação em futuro breve.

Esse processo de qualificação consiste em identificar parceiros que compartilhem dos mesmos objetivos da Organização e envolve um esforço de cooperação de longo prazo para atingir melhorias constantes. Assim, a Companhia busca nas práticas do mercado referências para potencializar esse processo.

Nesse sentido, a Oi avalia a qualidade da prestação de serviço dos fornecedores por meio de uma metodologia que calcula o Índice de Qualificação de Fornecedores (IQF). Este processo de avaliação possibilita estabelecer critérios objetivos e transparentes na seleção de fornecedores (prestadores de serviço), além de promover o desenvolvimento destes, criando condições para manter acordos contratuais de longa duração. O IQF é composto de cinco pilares, nos quais eles são analisados: eficiência operacional, gestão do contrato, conformidade de processos, satisfação de clientes e gestão de recursos humanos. No pilar



gestão de recursos humanos, é analisado o cumprimento de itens de saúde e segurança do trabalho, da legislação trabalhista e previdenciária, dispositivos de acordos coletivos e um módulo referente à capacitação. Em 2011, foram realizadas 121 avaliações do IQF para este pilar em 36 fornecedores.

Embora ainda não possua procedimentos específicos para identificação de operações com risco significativo de ocorrência de trabalho infantil, forçado ou análogo ao escravo, a Companhia tem tomado medidas para contribuir com a abolição da possibilidade destes tipos de ocorrência em sua cadeia de valor, conforme descrito a seguir.

No último ano, as cláusulas de responsabilidade socioambiental nos contratos da Companhia foram aprimoradas, incluindo-se requisitos específicos relacionados à não utilização de trabalho infantil, forçado ou compulsório. Além disto, foram incluídos requisitos que enfatizam a proibição de utilização de punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal contra os empregados de fornecedores contratados.

Além dessas, foram incluídas exigências relativas ao cumprimento da legislação ambiental vigente, bem como a necessidade de o fornecedor estar consciente dos possíveis impactos socioambientais decorrentes das atividades, produtos e serviços prestados. Adicionalmente, é exigido que os empregados da contratada que atuem em nome da Companhia estejam treinados para lidar com as possíveis situações de emergências e/ou acidentes socioambientais associados à prestação dos serviços contratados.

A Companhia elaborou o documento intitulado Requisitos Normativos Socioambientais, que acompanha os contratos da Companhia com todos os seus fornecedores, por meio do qual estabelece padrões mínimos a serem atendidos pelos parceiros, tais como: não utilização de trabalho infantil, forçado ou compulsório; não envolvimento ou apoio ao tráfico de seres humanos; garantia ao direito da livre associação sindical aos seus empregados; combate à discriminação em todas as suas formas, entre outros itens em conformidade com as diretrizes internacionais relativas ao trabalho. No que concerne aos itens de responsabilidade ambiental, são observados requisitos de controle e gestão eficiente da frota de veículos, além de outros tipos de transporte, ações de combate aos efeitos de mudanças climáticas, gestão ambientalmente correta de resíduos gerados nas atividades prestadas, além do manejo correto de substâncias potencialmente poluidoras.

Para 2012, está sendo desenvolvida uma sistemática de monitoramento no local de atuação dos parceiros, através da realização de auditorias periódicas, para verificação do cumprimento das práticas recomendadas. Além disto, todos os prestadores de serviços profissionais de segurança da Companhia recebem treinamento nos procedimentos da Empresa relativos aos aspectos de direitos humanos, como ocorre nos cursos “Perfil do profissional diferenciado”, “Excelência no atendimento ao cliente” e “Noções básicas de Segurança Patrimonial Privada”. Segundo a Política de Segurança, preocupada com a preservação da vida e não uso da força, a Companhia contrata serviços de vigilância desarmada. Somente há exceção para os prédios cujas exigências contratuais de clientes impõem a vigilância armada, tais como os *Cybers Data Centers* e o prédio locado para o Banco do Brasil.

A Oi possui linhas de financiamento destinadas a parte de seus fornecedores, via agências de crédito à exportação de seus países, a custos atrativos, de modo a facilitar a compra de seus produtos. Em 2011, foram liberados recursos oriundos de sete contratos de financiamento vinculados aos fornecedores.

Ainda com o intuito de fomentar a sua cadeia de valor, a Oi iniciou no último ano o convênio de antecipação de recursos a fornecedores, em parceria com instituições bancárias. Com a

implementação deste convênio, os fornecedores podem antecipar os recursos devidos pela Oi, com custos mais viáveis, uma vez que os bancos utilizarão o risco de crédito da Oi como base para cálculo do seu custo financeiro. O programa é construído sobre uma plataforma eletrônica que se comunica com alguns bancos, por meio da qual cada fornecedor tem um banco conveniado para realizar este tipo de operação.

No que se refere à origem dos fornecedores da Companhia em 2011, os 3.271 fornecedores contratados foram distribuídos da seguinte forma: 3.244 locais (com sede no Brasil) e 27 estrangeiros. O volume de compras totalizou o montante de R\$ 9,69 bilhões, sendo que 99% deste valor foram pagos a fornecedores locais.

### QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO PARCEIRO

A Oi desenvolveu o Centro de Exame de Qualificação Profissional (Cequal), o maior programa de certificação profissional do Brasil, que tem por objetivo garantir a excelência da qualidade do atendimento ao cliente, por meio de mão de obra terceirizada.

Desde o início desse programa, em 2000, a Oi avaliou e certificou mais de 18 mil profissionais que têm contato direto com o cliente quando do processo de atendimento dos serviços contratados, tais como a instalação e reparo de telefone fixo e de Velox, garantindo um padrão de capacitação necessário ao adequado relacionamento com o cliente.

Em 2009, a Oi assinou um Acordo de Cooperação Técnica com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em virtude do qual foi autorizada a aplicação da logomarca MTE na carteira de certificação e na divulgação das ações do Cequal. Além disto, desenvolveu, em conjunto com o MTE, atividades de boas práticas com foco em qualificação e certificação profissional, alinhadas ao Plano Nacional de Qualificação do Governo Federal.

## RELAÇÃO COM CLIENTES E CONSUMIDORES

**Focada em ser a empresa de telecomunicações preferida dos clientes, prestando serviços completos com excelência, a Oi desenvolve continuamente ações que buscam melhorias em seus serviços, bem como no atendimento, de forma a intensificar a solução das demandas do cliente no primeiro contato.**

### CANAIS DE RELACIONAMENTO

Com o objetivo de colocar o cliente no centro de tudo, a Oi investe em vários canais de relacionamento, atuando em diversas plataformas.

Por meio do seu *website*, a Oi mantém uma área personalizada, a “Minha Oi”, a partir da qual o cliente pode ter acesso a serviços de autoatendimento, bem como ao gerenciamento de seus gastos. A Oi mantém inclusive perfis em redes sociais como Facebook e Twitter, por meio dos quais interage com seus clientes e os informa sobre produtos e serviços, disponibilizando ainda um canal para resolução de dúvidas e problemas. Além disto, o *website* mantém um “Fale Conosco”, um tipo de formulário que possibilita o envio padronizado de consultas, reclamações ou sugestões por *e-mail*.

Alternativamente, o cliente pode contatar a Companhia por meio de carta ou centrais de atendimento telefônico.

Com a abertura de lojas próprias, a Oi ampliou ainda mais os seus canais de venda, oferecendo soluções completas de telecomunicações, incluindo atendimento e pós-vendas. Além destas, possui vários outros pontos de atendimento presencial em todo o Brasil.

## SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para avaliar a satisfação do cliente, a Oi realiza, por meio de institutos externos especializados, duas pesquisas de forma contínua e, por meio dos resultados, busca aprimorar o atendimento, qualidade e desempenho dos serviços prestados.

A pesquisa de satisfação geral com o atendimento mede a satisfação dos clientes que entraram em contato com a Central de Atendimento, avaliando a satisfação com a Central e com a solução dada, independentemente do motivo de contato. Estes avaliam a satisfação em todos os momentos da verdade: acesso, unidade de resposta audível (URA), fila, atendimento humano, tratamento e retorno da solicitação.

A pesquisa de satisfação geral dos clientes mede a satisfação da base de clientes com a Companhia, com os produtos que eles possuem e com os principais momentos de relacionamento do cliente com a Empresa (vivenciados nos últimos três meses: compra, instalação, produto, reparo, conta, contestação e cancelamento), além de determinar a incidência de clientes com problema, sua natureza e solução.

A pesquisa de satisfação está em constante processo de transformação e adaptação, com o intuito de sempre refletir a dinâmica atual do negócio da Oi e se adequar às necessidades das áreas internas, considerando a evolução dos processos, produtos e serviços da Companhia. Os resultados das pesquisas são utilizados para analisar as causas de reclamações nos Órgãos de Defesa do Consumidor (ODCs) e retroalimentar as áreas da Companhia. Assim, é possível gerar planos de ação para resolver de forma definitiva os problemas que afetam a percepção de qualidade para os clientes.

## FOCO NO ATENDIMENTO

Com o propósito de melhorar a qualidade da prestação do serviço de atendimento ao cliente, foi implantada a nova URA DTMF\* nas unidades de atendimento do “Oi Fixo” e “Oi Velox”, a qual consiste na substituição do reconhecimento de voz pelo DTMF, a partir da identificação do dígito.

O objetivo desta nova URA é tornar o atendimento eletrônico da Companhia mais humanizado e dinâmico e uma referência de qualidade para o cliente em todo o país. Durante o projeto de implantação, foram realizadas sessões de *focus group* com clientes e representantes de órgãos de defesa dos consumidores, para garantir que a linguagem adotada fosse de fácil entendimento, evitando termos técnicos. A nova URA pesquisa ainda o perfil e o histórico do cliente para oferecer, dinamicamente, as opções mais adequadas para cada caso.

As pesquisas realizadas revelaram que o índice de satisfação dos usuários com o novo sistema foi bem superior ao anterior. Além disto, houve redução significativa nas queixas de clientes sobre o atendimento eletrônico. Até o fim de 2011, a nova URA havia sido implantada em 90% das chamadas recebidas.

\* URA DTMF – Unidade de resposta audível, célula de SAC voltada para o consumidor. A sigla DTMF significa Dual-Tone Multi-Frequency, isto é, tons de duas frequências utilizados na discagem

telefônica. O termo URA DTMF é utilizado, portanto, para definir a unidade de atendimento que funciona a partir de reconhecimento de dígito.

## MAIS PRÓXIMO DO CLIENTE

Com o objetivo de estreitar seu relacionamento com os clientes, garantindo-lhes uma experiência única, a Oi lançou em 2011 seu novo Portal de Internet. Entre as várias novidades, está a “Minha Oi”, um espaço personalizado, onde o usuário administra todas as suas contas de forma transparente, tendo uma visão global dos gastos com serviços de telecomunicações, além de acessar outros serviços que a Companhia oferece, como o “Conta Online”. Por meio deste, o cliente opta por não receber mais a conta em papel, obtendo seus dados por internet de forma mais fácil, segura e conveniente. No último ano, cerca de 4,3 milhões de terminais\* foram cadastrados no novo portal e 89 mil terminais\* no “Conta Online”.

Seguindo a diretriz de estar mais próxima do cliente, desde dezembro de 2011, a Oi começou a atuar com 62 lojas próprias distribuídas pelos estados de SP, RS, PR, DF e GO. Este novo modelo atuará de forma complementar aos seus outros canais de vendas. A Companhia pretende chegar a 180 lojas próprias até o fim de 2012, além de ampliar a rede de distribuição de parceiros, crescendo em número de pontos de venda por todo o país.

Seguindo o foco em convergência, os canais próprios oferecem soluções completas de telecomunicações, incluindo telefonia móvel e fixa, banda larga fixa, 3G, *wi-fi* e TV por assinatura, garantindo economia e praticidade aos clientes.

O desenvolvimento socioeconômico do país estimulou o empreendedorismo e resultou na criação e expansão de negócios próprios. Para atender à necessidade de comunicação de micro, pequenas e médias empresas no país, a Oi segmentou a sua atuação no mercado, criando a Unidade de Negócios Empresarial, dedicada a atender a este segmento com soluções de telecomunicações. Esta unidade também reforçou as suas estruturas regionais, estimulando maior proximidade entre a Empresa e seus clientes, além de acelerar o processo de tomada de decisões. Além disso, levou à estruturação de canais de vendas indiretas com 188 parceiros da Oi e ao aumento das operações de televendas. Esta estrutura de vendas envolve mais de 5 mil vendedores em todo o país, gerando empregos e dinamizando as economias de diferentes regiões.

*\* O termo terminais se refere aos produtos que os clientes contratam na Oi. Por exemplo, um cliente que possui “Oi Fixo” e “Oi Velox” representa dois terminais para a Companhia.*

## DEFESA DO CONSUMIDOR

Dando continuidade às ações desenvolvidas em anos anteriores, a Oi cooperou com as autoridades de proteção e defesa dos direitos do consumidor ao assumir o compromisso de interação colaborativa. Para isto, apresentou um conjunto de ações de melhoria e metas específicas, intitulado Projeto indicadores Públicos 2011. Com isto, reduziu o total de atendimentos realizados pelos Procons, aumentou as soluções em cartas – por meio de fornecimento de informação preliminar de atendimento – e aumentou a proporção de acordos em audiências.

A Companhia vem melhorando e aperfeiçoando seus processos de atendimento a clientes. Entre os anos de 2010 e 2011, a Oi registrou redução de 15,7% nos atendimentos provenientes de Procons, que fazem parte do Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (Sindec). Este resultado decorre, sobretudo, do investimento em melhorias de processos, da ampliação de rede para assegurar a qualidade no atendimento e na

prestação dos serviços, bem como do programa contínuo de melhoria de qualidade de seus serviços, que visa aumentar a confiança e a eficiência no relacionamento da Companhia com os consumidores.

## ATENDIMENTO ESPECIAL

A Oi adota iniciativas que reforçam seu compromisso com a acessibilidade dos portadores de deficiência, cuja realidade de atendimento mudou desde maio de 2008, iniciando-se pelos clientes das contas do “Oi Fixo” portadores de deficiência visual. Eles já podem solicitar o recebimento de suas contas do “Oi Móvel” e do contrato em braile (sistema de leitura com o tato).

Além disso, há o Plano Alternativo de Serviço, com a franquia de mil torpedos (SMS), o que contribuirá para a comunicação de portadores de deficiência auditiva e de fala. Este mecanismo foi desenvolvido especialmente para este público, atendendo inclusive à Resolução 477 da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

A Companhia adaptou boa parte das lojas “Oi Atende” a pessoas com mobilidade reduzida, o que também atende à Resolução 426 da Anatel. Tais lojas possuem terminais especiais adaptados para portadores de necessidades auditivas. A Companhia também tem investido no treinamento do pessoal de suas lojas de atendimento na Linguagem Brasileira de Sinais (Libras), voltado para pessoas com deficiência auditiva.

Vale informar que, desde 2010, os clientes com deficiência visual dos planos pré-pagos recebem seu saldo de bônus via áudio.

Este Relatório, pelo segundo ano consecutivo, também é acessível a portadores de deficiência visual.

## CERTIFICAÇÕES

A Oi mantém a ISO 9001:2000 no processo de certificação profissional para operadores de serviços a clientes, atestando os conhecimentos e habilidades para execução de serviços de telecomunicações desde 2001. Em 2009, a Companhia obteve a certificação do seu processo de faturamento de telefonia fixa, em atendimento à Resolução 426 da Anatel. A Companhia certificou inclusive o seu processo de faturamento de telefonia móvel, mesmo sem ser uma obrigação regulatória.

A Oi possui também a certificação dos processos de coleta, cálculo, consolidação e envio dos indicadores da qualidade para a Anatel. Esta certificação é válida para o Serviço Móvel Pessoal (SMP), para o Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) e para o Serviço de TV por Assinatura (STVA), em atendimento às Resoluções 335, 417 e 411, respectivamente, conforme previsto no Plano Geral de Metas da Qualidade (PGMQ) da Anatel.

## CONSELHO DE USUÁRIOS

Os Conselhos de Usuários do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), regulamentados pela Resolução 490/2008 da Anatel, são integrados por usuários e por associações ou entidades que possuem, em seu objeto, característica de defesa dos interesses do consumidor. Os Conselhos têm caráter consultivo e são voltados à orientação, análise e avaliação dos serviços e da qualidade do atendimento pela prestadora, bem como à formulação de sugestões e propostas de melhoria dos serviços.

A Oi conta com 31 Conselhos de Usuário sem sua área de concessão, integrados por 131 usuários e 37 entidades de defesa dos consumidores, totalizando 168 membros.

Os Conselhos se reúnem, no mínimo, quatro vezes por ano, e entre suas ações em 2011 se destacam: realização de debates e apresentação de sugestões relacionadas aos serviços e ao atendimento; desenvolvimento de material e realização de campanhas de educação para o consumo; proposição de procedimentos para atendimento a pessoas com deficiência visual nas lojas Oi Atende; visitas a lojas e ao Call Center e contribuições a consultas públicas da Anatel.

Para saber mais sobre o Conselho de Usuários, acesse: <http://www.oi.com.br> >Sobre a Oi>Regulamentação>Informações>Conselho de Usuários.

## RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

### OI FUTURO

A atuação da Oi na área de responsabilidade social corporativa se dá por meio do “Oi Futuro”, nome fantasia do Instituto Telemar, entidade sem fins lucrativos que detém a certificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip).

Criado em 2001, o Oi Futuro tem como missão democratizar o acesso ao conhecimento para acelerar e promover o desenvolvimento humano, com projetos nas áreas de Educação, Cultura, Social, Esporte e Meio Ambiente, em todo o território nacional.

Por meio do Oi Futuro, a Oi exerce em sua plenitude seu papel de responsabilidade corporativa na construção de uma sociedade mais justa e solidária.

São apresentados a seguir os principais destaques da atuação do Instituto em 2011 em cada uma das suas áreas de atuação:

### EDUCAÇÃO

O Oi Futuro apoia e desenvolve projetos educativos que utilizam novas tecnologias de comunicação e informação para a transformação do ambiente escolar e para a capacitação de jovens para as profissões do futuro, destacando-se, entre essas iniciativas, o Núcleo Avançado em Educação (Nave), o Oi Kabum!, o projeto Educopédia e o Oi TonoMundo.

O Nave tem o objetivo de contribuir para a qualidade e a inovação da educação no Brasil, formando jovens para atuar com as novas tecnologias do mundo contemporâneo, utilizando a programação de *games*, a elaboração de roteiros e o *webdesign* como ferramentas de aprendizado que aproximam as áreas de interesse do jovem do ambiente escolar. Atualmente, o Nave tem em suas escolas do Rio de Janeiro e Recife cerca de 850 alunos e 80 professores.

Desenvolvido em parceria com as Secretarias de Estado de Educação do Rio de Janeiro e Pernambuco, o Navefoi construído sobre três pilares: Escola Estadual de Ensino Médio integrada ao profissionalizante, um Núcleo de Pesquisa e Inovação, e um Centro de Disseminação. O projeto chamou a atenção da Microsoft, que, em 2009, incluiu o Nave como umas das 130 escolas mais inovadoras do mundo e, em 2010, dentro do Programa Escolas Inovadoras da Microsoft, o elegeu como “Escola Mentora”. Os frutos vêm sendo colhidos também no Brasil: no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) de 2010, divulgado em setembro de 2011, o Colégio Estadual José Leite Lopes ficou em segundo

lugar entre as 268 escolas do município do Rio de Janeiro ligadas à Secretaria de Estado de Educação/RJ, ao passo que a Escola Técnica Estadual Cícero Dias ocupou a quarta posição entre as 111 escolas de Recife ligadas à Secretaria Estadual de Educação/PE.

A Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia oferece a jovens de comunidades populares urbanas, estudantes ou egressos da rede pública, formação em cursos de *design* gráfico, computação gráfica, vídeo, fotografia e *webdesign*. Anualmente, cerca de 400 jovens são formados nas unidades Oi Kabum! do Rio de Janeiro, Recife, Salvador e Belo Horizonte. Em 2010, a Oi Kabum! foi a vencedora do prêmio A Rede 2010, na categoria Capacitação da Modalidade Setor Privado.

Em parceria com a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, o Oi Futuro também desenvolveu o Educopédia, uma plataforma de aulas digitais, com material de suporte aos professores, planos de aula, jogos pedagógicos e vídeos, com o objetivo de tornar o ensino atraente e mobilizador para crianças e adolescentes, além de instrumentalizar o professor. O programa oferece uma opção rápida e fácil para professores que desejam integrar tecnologias às suas aulas. Finalmente, projeto reconhecido e com objetivos atingidos, o Oi TonoMundo associa educação à tecnologia e utiliza laboratórios de informática instalados nas regiões mais distantes do país como centros de produção comunitária e universalização do conhecimento.

## SOCIAL

Por meio do programa Oi Novos Brasis, o Oi Futuro apoia técnica e financeiramente iniciativas sociais inovadoras, desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos, que utilizam tecnologias da informação e da comunicação para acelerar o desenvolvimento humano. Ao longo de 2011, foram executados 23 projetos que atenderam a cerca de 2.100 beneficiários, entre eles populações tradicionais, jovens de zonas rurais, pessoas com deficiência e mulheres empreendedoras, ratificando a importância da valorização da diversidade sociocultural brasileira.

Os projetos Um Olhar para a Cidadania (PI) e Rede Juvenil Chão de Sonhos (RS), desenvolvidos pelos parceiros Fundação Dom Avelar Brandão Vilela e Centro de Desenvolvimento do Jovem Rural (Cedejor) foram reconhecidos através dos prêmios Piauí de Inclusão Social e Anu Dourado, respectivamente.

Em 2011, foi lançado o oitavo edital de seleção do programa, que recebeu 327 inscrições de todo o Brasil. Os projetos inscritos apresentaram propostas para ações educacionais complementares ao sistema de educação formal, qualificação profissional voltada para a geração de trabalho e renda, e ampliação do acesso aos direitos humanos, econômicos, sociais, culturais ou ambientais. A seleção contou com especialistas externos. Os projetos selecionados serão divulgados no segundo trimestre de 2012.

Reforçando seu compromisso e contribuição para a construção de políticas públicas, em 2011, a Oi ainda apoiou 21 projetos dos Fundos Públicos da Infância e da Adolescência (FIA), por meio de parceria com os Conselhos Estaduais e Municipais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente do Acre, Amapá, Amazonas, Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe.

## CULTURA

Em 2011, a Oi se manteve como uma das principais patrocinadoras de cultura do país, tendo apoiado a realização de projetos nas áreas de cinema, artes cênicas, artes visuais,



dança, música, patrimônio cultural, tecnologia e novas mídias, publicação e documentação, cultura popular e espaços culturais. Como resultado de edital público divulgado em 2010, foram selecionados, no início de 2011, 185 projetos distribuídos em todas as regiões do país para apoio pela Companhia. No segundo semestre de 2011, o Oi Futuro, gestor do Programa Oi de Patrocínios Culturais Incentivados, lançou novo edital público, quando foram registradas mais de 4,5 mil inscrições.

Outro destaque do ano foi a presença expressiva de artistas cujas produções foram inicialmente expostas nos centros culturais do Flamengo e Ipanema (RJ) e de Belo Horizonte (MG) no pavilhão latino-americano da 54ª Bienal de Veneza – a mais importante mostra de artes visuais do mundo, ocorrida entre abril e novembro de 2011.

Quanto à programação dos centros culturais, o Oi Futuro Flamengo completou seis anos de atividades com destaques internacionais nas artes visuais, como as mostras “Warhol TV” e “Tony Oursler” – ambas inéditas no Brasil – e a coletiva “Pulso Iraniano”, que trouxe ao público brasileiro a arte contemporânea do Irã. O Oi Futuro Ipanema foi palco de grandes projetos de música, como o Oi Sonoridades, com curadoria de Nelson Motta, e “A Bossa do Samba”, que promoveu encontros entre bossanovistas, como Roberto Menescal e Marcos Valle, e sambistas da nova geração, como Teresa Cristina e Casuarina. A programação dos centros culturais cariocas também foi ressaltada pelo balanço anual do jornal O Globo, que escolheu “O Filho Eterno”, como um dos dez melhores espetáculos do ano e a mostra do fotógrafo italiano Gabriele Basilico como uma das dez mais. Já no Oi Futuro Belo Horizonte, destaca-se a abertura de outra galeria, dedicada às artes gráficas e à fotografia. O novo espaço foi inaugurado com exposição inédita no Brasil de um dos mais importantes chargistas do mundo, o francês Plantu.

O sucesso dos três centros culturais se refletiu no número de visitantes. No Flamengo, foram cerca de 125 mil, em Ipanema, 43 mil, e em Belo Horizonte, cerca de 64 mil.

## MUSEU DAS TELECOMUNICAÇÕES

Em seu quinto ano de existência, o Museu das Telecomunicações – tanto no Rio de Janeiro quanto em Belo Horizonte (BH) – intensificou seu programa educativo, fortalecendo laços com as instituições e aprimorando as atividades complementares à visita. No Rio de Janeiro, 13 mil estudantes participaram de visitas orientadas e, em Belo Horizonte, 10 mil alunos. Nas duas cidades, o Museu recebeu mais de 70 mil visitantes.

Já em seu segundo ano de funcionamento, a Reserva Técnica vem se consolidando como espaço de tratamento e guarda de 23 mil itens do acervo do Museu das Telecomunicações RJ, tais como: listas telefônicas, aparelhos e instrumentos de telefonia, coleção da Revista Sino Azul mobiliário das antigas estações telefônicas.

## ESPORTES

Pelo segundo ano consecutivo, a Oi recebeu do Ministério do Esporte o selo “Empresário Amigo do Esporte”, consolidando sua posição como patrocinador do esporte brasileiro. Em 2011, lançou o segundo edital de seleção de projetos de desporto e paradesporto, tendo recebido inscrições de 181 iniciativas. Com a colaboração de especialistas externos, 12 projetos foram selecionados, distribuídos pelos estados do Ceará, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo e Tocantins. A execução dos projetos está prevista para 2012.



## MEIO AMBIENTE

Signatária do Pacto Global das Nações Unidas, a Oi desenvolveu uma Política de Sustentabilidade que permeia todas as suas ações corporativas. Por meio do Oi Futuro, oferece apoio a 15 projetos de meio ambiente, desenvolvidos por organizações espalhadas pelo Brasil, beneficiando cerca de 7.400 pessoas. São projetos com abrangência em todos os biomas brasileiros (Amazônia, Caatinga, Cerrado, Mata Atlântica, Pampa, Pantanal e Zona Costeira) e para públicos-alvo com as mais distintas particularidades.

## PARCERIAS

Conforme disposto na Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997, a Oi não realiza contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas:

*Art. 24. É vedado, a partido e candidato, receber direta ou indiretamente doação em dinheiro ou estimável em dinheiro, inclusive por meio de publicidade de qualquer espécie, procedente de:...III - concessionário ou permissionário de serviço público.*

## PROGRAMA BANDA LARGA NAS ESCOLAS

O Decreto Presidencial 6.424 de 2008 refletiu o processo de negociação que resultou na mudança dos contratos de concessão com as operadoras fixas, do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC). As operadoras assumiram os seguintes compromissos: implantar *backhaul*\* em todas as sedes municipais brasileiras e instalar conexão de 1 Mbps em cada uma das 56 mil escolas públicas urbanas de ensino médio e fundamental até 2010, ampliando para 2 Mbps posteriormente. O MEC atualizou a lista das escolas públicas elegíveis, corrigindo a meta da Oi para aproximadamente 51 mil escolas que devem ter acesso à internet banda larga – em ambos os casos, sem custos para os governos federal, estaduais e municipais até 2025.

Até dezembro de 2011, a Oi levou o acesso ao serviço de conexão de internet de alta velocidade a mais de 4.600 municípios, em mais de 49.800 escolas públicas urbanas. O número atual representa o cumprimento de mais de 100% do compromisso inicial. Além disto, assinou, com os órgãos da esfera estadual e municipal, 4.745 termos de adesão ao serviço de comunicação multimídia, tendo realizado inclusive a doação de *modems*.

A parceria da Oi com o Governo Federal neste programa é um sucesso, pois demonstra a capacidade da Companhia de promover a inclusão digital de escolas públicas, ampliando o acesso desses estudantes à cidadania.

*\* Infraestrutura de rede de suporte do Serviço Telefônico Fixo Comutado para conexão em banda larga, interligando as redes de acesso ao backbone da operadora.*

## PLANO NACIONAL DE BANDA LARGA

Em setembro de 2011, a Oi iniciou uma parceria com o Governo Federal na implantação do Plano Nacional de Banda Larga (PNBL), que tem como objetivo a disseminação do acesso à banda larga no Brasil. O plano com velocidade de 1 Mbps custa R\$ 35 por mês, e, nos estados em que foi concedida isenção de ICMS para serviços de banda larga, a oferta é feita a R\$ 29,90 mensais. Até dezembro de 2011, o plano havia sido lançado em 450 municípios de 24 estados, e, até o fim de 2014, 4.800 cidades estarão cobertas pela Oi no âmbito do PNBL.

As ofertas seguem o que estabelece o Termo de Compromisso de adesão ao PNBL, firmado pela Oi junto ao Ministério das Comunicações e à Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Por iniciativa do Governo Federal, o PNBL orientará o processo de popularização da internet no país. O foco é a ampliação do acesso à banda larga no Brasil, promovendo a inclusão digital e reduzindo as desigualdades sociais e regionais no país.

A Oi, que já havia demonstrado a capacidade de atuar na implementação de políticas públicas, levando banda larga às escolas brasileiras, tem orgulho de participar de mais um projeto tão relevante para o Brasil. Operando a maior rede de telecomunicações do país, a Oi está presente nos lugares mais remotos do território nacional. E, com essa presença, dará uma grande contribuição ao processo de popularização da banda larga, fator essencial para o desenvolvimento do Brasil.

### **JOGOS MUNDIAIS MILITARES**

A Oi foi a fornecedora oficial de serviços de telefonia fixa e móvel da quinta edição dos Jogos Mundiais Militares – “Jogos da Paz Rio 2011” –, realizados entre os dias 16 e 24 de julho. A competição reuniu 6 mil atletas que vieram de 110 países para participar de disputas em 37 modalidades esportivas.

Os Jogos Mundiais Militares receberam do Ministério da Defesa investimentos de cerca de R\$ 1 bilhão em infraestrutura, incluindo a construção de vilas militares que serão utilizadas nos Jogos Olímpicos 2016 para hospedagem de árbitros. Para participar do torneio, as Forças Armadas recrutaram 300 atletas, que também poderão marcar presença nos Jogos Olímpicos 2012, como Bárbara Leôncio, uma das promessas do atletismo no Brasil e esportista patrocinada pela Oi.

Estar presente numa competição dessa dimensão é muito importante para a Companhia, pois consolida sua atuação no esporte, um dos pilares de investimento da marca, além do fortalecimento como a operadora de telecomunicações oficial de grandes eventos esportivos, já que participou dos Jogos Pan-Americanos em 2007 e é um dos patrocinadores da Copa de 2014.

### **CENTRO DE OPERAÇÕES DO RIO**

A Companhia é a fornecedora oficial da rede de dados e dos serviços de voz (fixa e móvel) para o Centro de Operações do Rio, que vai integrar cerca de 30 órgãos municipais e concessionárias com o objetivo de monitorar e otimizar o funcionamento da cidade, além de antecipar soluções e minimizar as ocorrências.

A rede de dados fornecida pela Oi interliga os principais órgãos estratégicos da Prefeitura do Rio (como a Defesa Civil e a Guarda Municipal) através de 21 pontos de acesso que incluem o Metrô Rio, a Supervia (empresa de trens urbanos) e a Lamsa (concessionária da Linha Amarela, via expressa que liga a Zona Norte à Zona Oeste da cidade). Já os serviços de voz contam com 100 ramais fixos e 70 terminais móveis.

Essa rede de comunicação ampliada fornece informações precisas e integradas em tempo real, possibilitando que o Centro auxilie na gestão e prevenção de crises na cidade e agilize a tomada de decisões urgentes.

### **CENTROS VOCACIONAIS TECNOLÓGICOS**

Em 2010, a Oi firmou parceria com a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais e entregou, no fim desse mesmo ano, a infraestrutura de telecomunicações dos Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs), que atendem a mais de 360

municípios, interligando 571 unidades. Como resultado, os centros beneficiam mais de 500 mil cidadãos certificados em cursos profissionalizantes e um milhão de pessoas com o acesso à internet. A conclusão do projeto de modernização da tecnologia de rede possibilitou em 2011 à Secretaria renovar todo o parque de equipamentos e *software* de videoconferência, trazendo também benefícios para o usuário final, o cidadão. Outro ganho com esta modernização foi a melhoria de qualidade e a otimização do tempo, que possibilitou disponibilizar aos usuários um portfólio maior de treinamentos e cursos profissionalizantes.

Além do avanço tecnológico, a iniciativa da Companhia frente aos CVTs de Minas Gerais consolida sua contribuição na questão da inclusão social. Além do negócio, a parceria com a Secretaria de Estado tem como objetivo principal cumprir o papel estratégico de formar cidadãos.

O estado de Minas Gerais contabilizou, no último ano, o número recorde de 145 mil usuários cadastrados no sistema de gestão de cursos profissionalizantes pela internet, tornando-se o primeiro colocado entre instituições nacionais no *ranking* mundial. O objetivo é chegar, até 2014, a 200 CVTs em funcionamento. Com essa rede, a Companhia contribui para o fomento e articulação de agentes empresariais e governamentais, do setor acadêmico e da sociedade, dinamizando todo o processo.

#### **COPA DO MUNDO DA FIFA™**

A Oi, patrocinadora da Copa do Mundo da Fifa™ 2014, fez uma importante entrega em 2011: o sorteio preliminar dos grupos que disputarão as eliminatórias.

O evento, que contou com a participação de 200 países, ocorreu no fim de julho na cidade do Rio de Janeiro, onde foi montada toda a infraestrutura de rede para atender a um moderno centro de mídia, que recebeu cerca de 500 jornalistas.

Este evento representou o início do Mundial no Brasil, pois, até a realização dos jogos em 2014, ocorrerão ainda o *Final Draw* (sorteio dos grupos para a Copa) e a Copa das Confederações, para os quais a Companhia vem se preparando a fim de entregar um serviço eficiente e de qualidade.

Além disso, a Oi recebeu o Certificado Verde do Programa *Green IT*, da empresa multinacional Furukawa, por ter devolvido para reaproveitamento todo o cabeamento utilizado na infraestrutura da rede interna de comunicação do evento. Foram reaproveitados 2.432 quilos de material, o que evitou o descarte inadequado no meio ambiente e racionalizou a utilização de recursos não renováveis.

#### **ACESSO À INFORMAÇÃO EM ÁREAS REMOTAS**

Durante o ano de 2011, a Oi iniciou a realização de um grande trabalho com o objetivo de fornecer acesso à internet através de redes de fibra ótica às áreas mais remotas da Região Norte do Brasil. Este trabalho está sendo realizado através da construção de novas infraestruturas de rede e da negociação de acordos de cooperação internacional que, juntos, permitem conectar a região à internet e ao mundo através de fibra.

O projeto de extensão da fibra ótica foi viabilizado graças à aliança dos governos do Brasil e da Venezuela, e a parcerias entre Eletrobrás, Eletronorte, Cantv e GlobeNet, subsidiária da Oi. Os investimentos da Oi na Amazônia Legal contam com recursos próprios e com outras duas fontes de financiamento: o Banco da Amazônia S/A (Basa), via Fundo de Desenvolvimento do Norte (FNO), e a Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (Sudam), com recursos do Fundo de Desenvolvimento da Amazônia (FDA).

Ainda em 2011, foi concluída a primeira parte do projeto que leva banda larga para a Região Norte do Amazonas (Manaus) e Norte de Roraima (Boa Vista). Isto proporcionou não somente qualidade de serviço nas grandes cidades, como grandes inserções sociais e culturais dentre as comunidades indígenas da região. Uma das comunidades beneficiadas foi a dos Waimiri-Atroari, com aproximadamente 1.500 indígenas, que agora tem acesso à informação via internet.

#### **PONTOS DE PRESENÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Em cumprimento às exigências da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) relativas ao processo de aquisição da Brasil Telecom, a Oi está concluindo a conexão de 66 pontos de presença do Exército Brasileiro: 41 destacamentos e pelotões de fronteira, 3 companhias de fronteira, 8 batalhões, 6 regimentos de cavalaria mecanizada, 6 hospitais militares, 1 campo de instrução e 1 ponto no exterior (Haiti).

Em 2012, serão conectados os últimos pontos na fronteira brasileira que ficam isolados na região amazônica e cuja implantação aguarda disponibilidade de transporte do Exército.

#### **APOIO AOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA**

Para simplificar e dar agilidade às soluções de questões que chegam ao Judiciário, a Oi deu continuidade ao projeto Expressinhos na Justiça, em parceria com Tribunais Estaduais de Justiça. As 32 unidades espalhadas por todo o Brasil cumprem o objetivo de realizar conciliações.

Além disso, a Oi apoiou a iniciativa do Conselho Nacional de Justiça e dos Tribunais na realização da Semana Nacional de Conciliação, apresentando propostas de acordos e atuando de forma diferenciada na solução de todas as demandas apresentadas por seus clientes.

#### **COMPROMISSO REAFIRMADO NA ANTÁRTICA**

Em março de 2012, a Oi reafirmou seu compromisso com a Marinha do Brasil de fornecer serviços de telecomunicações à Estação Antártica Comandante Ferraz (EACF), que será reconstruída após ter sido atingida por um incêndio em fevereiro deste mesmo ano. A renovação da assinatura do convênio de prestação de serviços integrados de telecomunicações à base reforçou a vontade da Companhia de atuar no período de transição e de desenvolvimento de projetos, dando o apoio necessário às equipes envolvidas nos esforços de reconstrução da estação brasileira na Antártica.

Com a renovação do convênio, a Oi atuará em parceria com a Marinha do Brasil para iniciar a implantação da nova infraestrutura de telecomunicações para serviços integrados de voz, dados, internet e recepção de TV, que já eram fornecidos à base pela Companhia desde 2006.

Pelo acordo, a Oi deverá montar uma estação terrena de satélite, que ligará a base brasileira à rede corporativa da Marinha, garantindo a conectividade dos militares e pesquisadores instalados na EACF e agilidade na comunicação com suas famílias, com a rede corporativa da Marinha e com demais centros de pesquisa e universidades em território brasileiro. O compromisso inclui ainda treinamento e qualificação das equipes da Marinha, realizados anualmente, para a operacionalização do sistema e a manutenção dos equipamentos. Também uma vez por ano, a Oi realizará revisão e manutenção preventiva dos equipamentos no local.

Em seus 28 anos de existência, a base contribuiu para o desenvolvimento de um respeitado programa de pesquisas científicas, que permite ao Brasil estudar o impacto das mudanças ambientais globais na Antártica e suas consequências para o país e o mundo. Além da

importância científica, a EACF dá ao Brasil direito a uma participação ativa na tomada de decisões sobre o futuro da região antártica.

Nesse sentido, a Companhia entende que o convênio para o atendimento à EACF reforça a presença da tecnologia brasileira no continente e dá continuidade às pesquisas científicas que vinham sendo desenvolvidas nos últimos anos.

#### **TERMO DE MÚTUA COOPERAÇÃO CONTRA A PEDOFILIA**

A Oi acredita que a internet deve ser usada para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e que tanto crianças como adultos podem ampliar seus conhecimentos com total segurança. Neste sentido, foi a primeira operadora a assinar o Termo de Mútua Cooperação contra a Pedofilia com a SaferNet Brasil (entidade de defesa do acesso seguro à internet), órgãos governamentais e empresas de telecomunicações.

Criado em 2008, o termo tem por objetivo unir esforços para prevenir e combater crimes contra crianças e adolescentes praticados com o auxílio da internet e, além disso, atender à necessidade de aumentar a efetividade do rastreamento da origem das conexões à internet pelas quais os crimes eram praticados e engajar mais entidades nas ações de educação e prevenção.

A parceria entre a Oi e as instituições abrange diversas ações. Desde a assinatura do termo, a Companhia tem feito grandes investimentos, que vão da melhoria de sua rede e das técnicas de identificação dos autores de crimes contra a criança e o adolescente a ações de comunicação para alertar pais, crianças e adolescentes sobre o uso seguro da internet. Como exemplo destas ações, no último ano, houve divulgação nas faturas do “Oi Fixo”, na *newsletter* dos assinantes e mensagens gravadas no telefone de atendimento da “Oi TV”. Além disso, a Oi participou do Dia Mundial da Internet Segura, um fórum realizado em mais de 65 países para discutir como prevenir os crimes de internet, e também lançou cartões telefônicos citando a questão da proteção da criança no uso da *web*.

#### **PARCERIAS EM CAMPANHAS SOCIAIS**

Além da assinatura do Termo de Mútua Cooperação contra a Pedofilia, a Oi, através dos cartões de telefonia pública, apoiou a Campanha do Ministério da Saúde de combate à dengue e desenvolveu diversas estampas em parceria com as Forças Armadas, Órgãos Públicos e Associações e Entidades sem fins lucrativos, a fim de contribuir com a divulgação, para todo o Brasil, das belezas, eventos, ações socioculturais e institucionais de cada estado, estimulando o turismo e apoiando as campanhas de conscientização.

## BALANÇO SOCIAL

### PRINCIPAIS INDICADORES SOCIAIS 2011

1 - BASE DE CÁLCULO	2011 VALOR (MIL REAIS)			2010 VALOR (MIL REAIS)		
Receita Líquida (RL)	27.906.989			29.479.382		
EBITDA*	8.765.993			10.295.000		
Folha de pagamento bruta (FPB)	1.678.074			1.967.099		
2 - INDICADORES SOCIAIS INTERNOS	VALOR (MIL REAIS)	% SOBRE FPB	% SOBRE RL	VALOR (MIL REAIS)	% SOBRE FPB	% SOBRE RL
Alimentação	107.371	6,40%	0,38%	103.725	5,27%	0,35%
Encargos sociais compulsórios	395.659	23,58%	1,42%	338.562	17,21%	1,15%
Previdência privada	56.731	3,38%	0,20%	50.889	2,59%	0,17%
Saúde	71.631	4,27%	0,26%	68.587	3,49%	0,23%
Segurança e saúde no trabalho	7.664	0,46%	0,03%	6.525	0,33%	0,02%
Educação	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Cultura	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Capacitação e desenvolvimento profissional	21.612	1,29%	0,08%	11.809	0,60%	0,04%
Creches ou auxílio-creche	7.438	0,44%	0,03%	6.897	0,35%	0,02%
Participação nos lucros ou resultados	57.939	3,45%	0,21%	318.322	16,18%	1,08%
Outros	33.835	2,02%	0,12%	26.313	1,34%	0,09%
<b>Total - Indicadores sociais internos</b>	<b>759.880</b>	<b>45,28%</b>	<b>2,72%</b>	<b>931.628</b>	<b>47,36%</b>	<b>3,16%</b>
3 - INDICADORES SOCIAIS EXTERNOS	VALOR (MIL REAIS)	% SOBRE EBITDA	% SOBRE RL	VALOR (MIL REAIS)	% SOBRE EBITDA	% SOBRE RL
Educação e Meio Ambiente	25.965	0,30%	0,09%	24.065	0,23%	0,09%
Cultura	71.948	0,82%	0,26%	66.156	0,64%	0,24%
Esporte	15.512	0,18%	0,06%	8.476	0,08%	0,05%
<b>Total das contribuições para a sociedade**</b>	<b>113.426</b>	<b>1,29%</b>	<b>0,41%</b>	<b>98.697</b>	<b>0,96%</b>	<b>0,38%</b>
Tributos (excluídos encargos sociais)	10.545.456	120,30%	37,79%	10.596.090	102,92%	35,94%
<b>Total - Indicadores sociais externos**</b>	<b>10.658.882</b>	<b>121,59%</b>	<b>38,19%</b>	<b>10.694.787</b>	<b>103,88%</b>	<b>36,28%</b>

#### 4 - INDICADORES DO CORPO FUNCIONAL

Nº de empregados(as) ao final do período	13.224	11.819
Nº de admissões durante o período	2.993	1.525
Nº de empregados terceirizados(as)	141.384	128.216
Nº de estagiários(as)	549	417
Nº de mulheres que trabalham na empresa	5.297	4.573
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	25%	24%
Nº de portadores de deficiência ou necessidades especiais	265	272

#### 5 - OUTRAS INFORMAÇÕES

\*Foi utilizado o EBITDA para este cálculo, em decorrência da Reorganização Societária. Explicações sobre este processo são encontradas no capítulo Sobre o Relatório.

\*\*Estes valores incluem os incentivos fiscais e doações para o Fundo para Infância e Adolescência - FIA

## GOVERNANÇA CLIMÁTICA

### RISCOS E OPORTUNIDADES ADVINDOS DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS

A Oi está atenta ao cenário de mudanças climáticas que se configura no planeta, bem como aos impactos que essas alterações podem trazer aos seus clientes. Os riscos da Companhia decorrentes das mudanças do clima global podem ser caracterizados como operacionais, financeiros, estratégicos ou de conformidade.

Entre os riscos operacionais, destacam-se:

- Danos materiais a redes, centrais, torres, antenas de telecomunicações e prédios administrativos causados por fortes chuvas, inundações, deslizamentos de terra, ventos, furacões, tornados ou descargas atmosféricas;
- Diminuição da vida útil de equipamentos, em razão da possibilidade de aumento da umidade e da salinidade do ar;
- Atrasos ou interrupções do serviço da Companhia, em razão da possibilidade de danos e falhas de rede ou equipamentos devido a fenômenos naturais;
- Diminuição da produtividade em processos da Companhia, em virtude da possibilidade de afastamento de colaboradores afetados por doenças ou epidemias com origem climática.

No tocante aos riscos financeiros, destacam-se a falta de cobertura para determinados ativos e o aumento dos custos, ambos relativos à contratação de seguros para cobrir danos em equipamentos e instalações causados por fenômenos naturais, bem como ao consumo de água e de energia elétrica decorrente do aumento médio da temperatura nas regiões onde a Empresa atua.



Dentre os riscos estratégicos, está a possibilidade de perda de clientes, bem como de danos à imagem da Companhia em razão de falhas, atrasos e interrupções de serviço originadas por fenômenos climáticos. Além disto, existe a possibilidade de limitação de desenvolvimento e expansão da rede da Oi caso se estabeleça uma escassez de energia em virtude de mudanças climáticas.

No que se refere aos riscos de conformidade, destaca-se a possibilidade de recebimento de expressivas sanções regulatórias (incluindo multas ou perda da concessão) por descumprimento das metas mínimas de qualidade e disponibilidade do serviço prestado aos clientes.

No ano de 2011, a Oi, assim como milhares de pessoas, sofreu os efeitos devastadores do aumento significativo de volume e intensidade das chuvas em diferentes regiões do Brasil, principalmente na região serrana do estado do Rio de Janeiro e no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Em razão desses eventos, a materialização de impactos na rede de telefonia foi inevitável e, por isto, mereceu todo o empenho das equipes técnicas da Companhia para recuperar os danos sofridos e restabelecer, em prazo satisfatório, os serviços da Oi afetados.

Esse trabalho não para por aí. A frequência dos eventos climáticos e seus impactos trazem para a Oi a oportunidade de melhoria contínua na sua resiliência operacional, assim como a possibilidade de desenvolver novos produtos e serviços para atender a um novo cenário mundial.

Em outra frente, a Oi vem fazendo a sua parte no intuito de minimizar esses impactos sobre a natureza. Neste sentido, vem desenvolvendo ações que visam reavaliar sua logística (otimização de itinerários, substituição de combustíveis, etc.), reduzir viagens com uso de videoconferência, adquirir equipamentos de TI verde, bem como implementar programas de eficiência energética. Todas estas iniciativas podem contribuir para reduzir os efeitos relacionados ao aquecimento global.

Além disso, com o objetivo de aumentar a conscientização dos colaboradores, a Oi vem realizando campanhas educativas, a fim de sensibilizá-los e engajá-los na prevenção das mudanças climáticas, de forma a contribuírem para otimizar o uso dos recursos internos da Companhia, para que esta possa oferecer progressivamente serviços adequados à nova realidade mundial.

Ainda considerando a importância de estar alinhada às mais avançadas discussões sobre as mudanças climáticas, a Companhia aderiu, no último ano, à plataforma empresarial Empresas pelo Clima (EPC). Esta iniciativa busca discutir e implementar propostas corporativas que contribuam para a transição da economia brasileira rumo ao baixo carbono, avaliando seus riscos e oportunidades na gestão de suas emissões de gases do efeito estufa, além de discutir coletivamente soluções práticas e contribuições ao marco legal no país.

## INVENTÁRIO DE EMISSÕES DE GASES DO EFEITO ESTUFA

A Oi realiza, anualmente, seu inventário de emissões de gases do efeito estufa (GEE), com base no qual é possível identificar e contabilizar as emissões diretas e indiretas da Companhia resultantes da sua atividade econômica. Desde 2010, integramos a carteira do IC02 (Índice de Carbono Eficiente) da BM&FBovespa e divulgamos os resultados do inventário no *CDP (Carbon Disclosure Project)*, no Programa Brasileiro *GHG Protocol* e no *website* da Companhia. Além disso, em 2011 aderimos à plataforma Empresas Pelo Clima (EPC), fórum corporativo das principais empresas brasileiras para discussão de estratégias de inovação e adaptação frente ao desafio das mudanças climáticas.

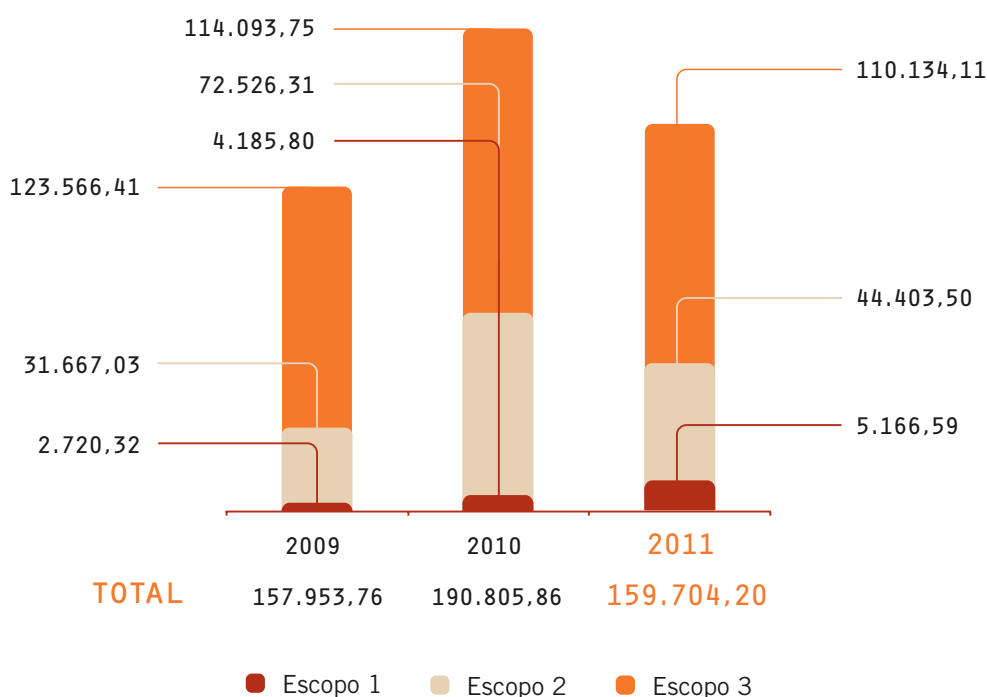
Toda a metodologia utilizada pela Oi na elaboração do seu inventário provém do Programa Brasileiro *GHG Protocol*, que adaptou a metodologia desenvolvida pelo World Resources



Institute (WRI) ao contexto brasileiro. Com relação ao perfil das nossas emissões, o escopo 1 se refere às emissões diretas, que, no caso da Oi, considera aquelas provenientes do consumo de combustível da frota própria ou locada para uso exclusivo dos colaboradores; os escopos 2 e 3 se referem às emissões indiretas, sendo o 2 relativo ao consumo de energia elétrica, e o 3 às emissões provenientes de serviços de terceiros (manutenção predial, manutenção das plantas interna e externa, logística, etc.) e transporte de colaboradores (utilização de vans e táxis, viagens aéreas anegócijs e deslocamentos diários dos colaboradores para ir e vir ao trabalho). A Oi, por meio das diretrizes do Programa Brasileiro *GHG Protocol*, reportou suas emissões indiretas de acordo com as categorias do escopo 3 determinadas pelo programa, que são baseadas nas diretrizes internacionais do *GHG Protocol*. O inventário da Oi referente às emissões do ano de 2011 obteve o certificado de verificação externa emitido pela Way Carbon.

Existe uma série de ações em andamento na Companhia que visam à gestão das emissões de gases do efeito estufa, para que seja possível no futuro adotar metas de redução.

### VEJA O QUADRO COM AS EMISSÕES TOTAIS DA OI, EXPRESSAS EM TONELADAS DE CO<sub>2</sub> EQUIVALENTE



### VEJA ABAIXO O QUADRO COM AS EMISSÕES FORA DO BRASIL, EXPRESSAS EM TONELADAS DE CO<sub>2</sub> EQUIVALENTE

PAÍIS	ESCOPO 1	ESCOPO 2	ESCOPO 3
<b>Total</b>	<b>8,25</b>	<b>1.504,68</b>	<b>744,83</b>
EUA	4,12	1.113,28	565,02
Venezuela	2,06	10,60	88,82
Colômbia	0,00	0,99	78,68
Bermudas	2,06	379,82	12,31

O inventário completo de emissões da Companhia pode ser acessado através de <http://www.oi.com.br/sustentabilidade>.

## IMPACTOS AMBIENTAIS E AÇÕES MITIGATÓRIAS

### A atividade de telecomunicação não é considerada potencialmente poluidora, de acordo com a Resolução nº 237/1997, do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), que regulamenta as licenças ambientais.

Esta resolução relaciona, em seu Anexo I, as atividades sujeitas a licenciamento ambiental, sendo estas consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras, e que de alguma forma possam causar degradação ambiental.

A atividade de prestação de serviços de telecomunicações não está contemplada no referido Anexo I, e, assim, inclusive no que se refere às suas propriedades (ativos imóveis), a Companhia está de acordo com a legislação. Entretanto, as atividades da Oi podem gerar alguns impactos ambientais provenientes das operações de instalação e manutenção da sua planta, além das suas atividades administrativas. Atividades como construção civil, instalação e reparo de redes e antenas, e manutenções prediais têm como principais impactos ambientais associados: geração de resíduos sólidos, poluição do ar gerada por veículos automotores e geradores, emissão de ruídos e poluição visual das estações rádio-base (ERBs) e antenas.

A Companhia tem trabalhado na identificação dos riscos e de eventuais impactos decorrentes de sua atuação, e está atenta à evolução das novas políticas, leis e projetos de leis, inclusive no que concerne à gestão de resíduos na cadeia de valor das empresas de telecomunicações. Além disto, respeita as iniciativas normativas advindas do órgão regulador do serviço de telefonia ou de órgãos governamentais, visando incorporar os princípios e critérios de gestão ambiental na realização de suas atividades.

### EXPOSIÇÃO A CAMPOS ELETROMAGNÉTICOS

No Brasil, os limites à exposição humana a campos elétricos, magnéticos e eletromagnéticos são estabelecidos pela Lei 11.934 de 2009, que adota os limites definidos pela Comissão Internacional de Proteção contra Radiação Não Ionizante (ICNIRP), recomendados pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Essas normas abrangem todas as pessoas, inclusive crianças e mulheres grávidas.

Os níveis das estações rádio-base (ERBs) estão adequados e são consideravelmente inferiores aos dos serviços de transmissão de rádio e televisão, em operação há mais de 50 anos, sem nenhum efeito adverso à saúde. Entretanto, ainda não há uma posição final da comunidade científica mundial sobre possíveis riscos à saúde provenientes das radiações eletromagnéticas.

A Oi possui no território brasileiro ERBs instaladas cujos raios de cobertura podem variar de dezenas de metros a poucos quilômetros (usualmente menos de 5 km), realizando medições de conformidade das emissões eletromagnéticas e do nível de ruído, com o intuito de mantê-los nos níveis estabelecidos.

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) pode realizar fiscalizações para aferir o nível dos campos eletromagnéticos e acompanha os estudos sobre o assunto, participando das reuniões do Comitê Consultivo Internacional (IAC) da Organização Mundial de Saúde (OMS), relacionadas ao Projeto Internacional de Campos Magnéticos (EMF *Project*), que tem como objetivo discutir as atividades nacionais, programas de investigação e legislações sobre o tema.

A Companhia cumpre as exigências da Anatel com relação aos limites de radiofrequência para a telefonia móvel, apresentando relatórios sobre a intensidade de campo de radiação não ionizante das ERBs. Além disto, adota medidas para reduzir o nível de ruído dos equipamentos em suas instalações.

Além disso, a Oi utiliza sistemas de geotecnologia que permitem identificar a existência de ERBs em unidades de conservação ambiental, permitindo revisar todos os licenciamentos ambientais da rede móvel com base no mapeamento de coordenadas geográficas, para garantir total aderência à legislação ambiental vigente específica de cada área de conservação.

Alinhada à legislação e à Política Nacional de Meio Ambiente, a Oi vem ampliando e melhorando a qualidade de sua rede, de modo a minimizar as interferências no meio ambiente.

A busca por melhorias contínuas na qualidade dos serviços é reflexo da Política de Sustentabilidade da Oi, que prevê o respeito ao meio ambiente no desenvolvimento tecnológico, utilizando de forma racional os recursos disponíveis e renováveis. Estes aspectos, alinhados ao cumprimento das obrigações junto aos órgãos gestores e fiscalizadores de nossas atividades, demonstram o comprometimento da Empresa com o desenvolvimento sustentável.

## ÁGUA E ENERGIA

O volume de água utilizado pela Companhia em 2011 em seus prédios administrativos, proveniente das redes de abastecimento, foi de 1.820.624 m<sup>3</sup>. Para reduzir este consumo, a Oi desenvolve algumas ações, como o monitoramento periódico dos hidrômetros, efetuando um controle efetivo do consumo e detectando possíveis problemas na rede de abastecimento, a utilização de arejadores e redutores de consumo em torneiras, chuveiros e descargas, bem como a orientação das equipes de limpeza na lavagem dos pátios.

A energia é um insumo fundamental para o desenvolvimento das atividades e operações da Oi. O consumo de energia elétrica em 2011 corresponde a 5.489.956,08 GJ (gigajoule – 109). A Oi utiliza diesel e gasolina em geradores de contingência, mas o volume deste consumo ainda não é quantificado. A energia elétrica consumida pela Oi provém das concessionárias de energia no Brasil, considerando a matriz energética do país como fonte mista, com predomínio de fontes renováveis (hídrica).

Dentre as ações implementadas pela Empresa em suas principais instalações para reduzir o consumo de energia elétrica, destacam-se:

- substituição dos sistemas de climatização em fim de vida útil e adequação de ambientes. No último ano, foram realizados investimentos na modernização dos sistemas de climatização em 205 Estações de Telecomunicações, num total de 36.810.000 de BTU (Unidade Térmica Britânica);
- aquisição de equipamentos de suprimento de energia estabilizada de alto desempenho e eficiência. No último ano, foram realizados investimentos na modernização dos sistemas de energia estabilizada em 445 Estações de Telecomunicações, num total de 317.018 amperes;
- utilização de sistema fotovoltaico (painéis solares) em *sites* que não podem ser atendidos com energia comercial;
- automação e controle de desempenho dos sistemas de climatização em 25 prédios de grande porte em seis estados (Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e Piauí);

- troca dos sistemas de iluminação com lâmpadas fluorescentes de 20 e 40 watts por lâmpadas e luminárias de alta eficiência em 36 prédios de grande porte distribuídos por oito estados (Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Amazonas e Pará).

Essas ações auxiliaram na economia de 66.228,048 GJ (gigajoule – 109) de energia elétrica, em 2011, na Companhia. Além disto, a Oi ampliou a aquisição de energia elétrica no mercado livre de fontes hidráulicas renováveis (pequenas centrais hidrelétricas – PCH) e de geradoras de biogás. Logo, em virtude disto, cerca de 12% do seu consumo é suprido por essas fontes incentivadas, contribuindo para o uso de energia limpa.

## TI VERDE

As atividades relativas à Tecnologia da Informação (TI) consomem uma quantidade significativa de energia. Portanto, uma das principais formas de contribuir para a estratégia de Sustentabilidade da Companhia é utilizar a energia de forma mais eficiente. Dentre as principais ações implementadas, destacam-se:

- substituição de monitores de tubo catódico por monitores LCD/LED, de menor consumo;
- utilização de programações de desligamento automático de monitores, discos e computadores, a fim de racionalizar o consumo de energia em todo o parque de microcomputadores;
- aquisição de equipamentos de TI com maior eficiência energética e implementação do projeto de virtualização de aproximadamente mil servidores em *Data Centers*;
- aumento da eficiência energética dos *Data Centers*, por meio da implementação de obras de infraestrutura, como, por exemplo, a utilização de fluido refrigerante do tipo HFC 134 (legalmente aceito, conforme tratados internacionais de proteção à camada de ozônio) e instalações mais inteligentes com programação automática e granular quanto ao controle de temperatura e iluminação do ambiente;
- inclusão de itens de consumo de energia e TI verde na avaliação de todos os equipamentos adquiridos pela área de TI;
- substituição de equipamentos obsoletos por outros mais modernos, o que proporciona ganhos em espaço e energia de equipamentos.

Nos próximos anos, a área de TI estará envolvida com projetos estruturantes, que visam reduzir o número de sistemas utilizados e promover uma atualização tecnológica, fomentando essa substituição de equipamentos.

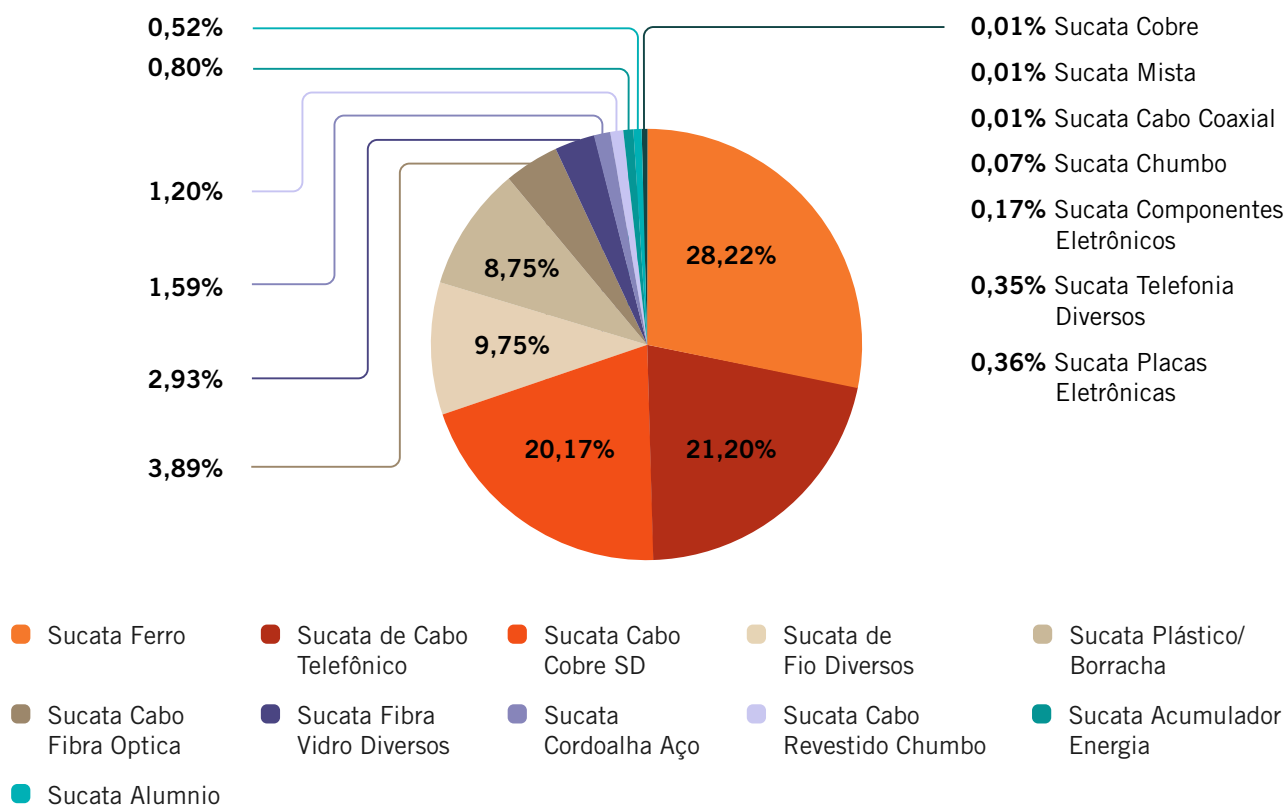
Reduzir o consumo relativo de energia dos *Data Centers*, garantindo que o crescimento da capacidade instalada seja suportado pela menor quantidade de energia possível, é um desafio permanente da Companhia.

## GESTÃO DE RESÍDUOS

Com o propósito de reduzir os impactos ambientais decorrentes da sua operação, a Oi realiza o gerenciamento do material descartado (“sucata”) junto aos seus prestadores de serviços e efetua a venda a empresas de reciclagem homologadas pelos órgãos ambientais.

Em 2011, foram vendidas 3.358,84 toneladas de sucata para reciclagem, formadas por materiais de cobre, alumínio e ferro, cabos de fibra ótica, baterias, cabos telefônicos, sucatas de informática, fibra de vidro, partes de peças de telefones públicos vandalizados, sucatas de mobiliário, entre outros. Com a reciclagem destes materiais, é possível produzir vassouras de limpeza pública, sacos de lixo, polietileno e PVC reciclado.

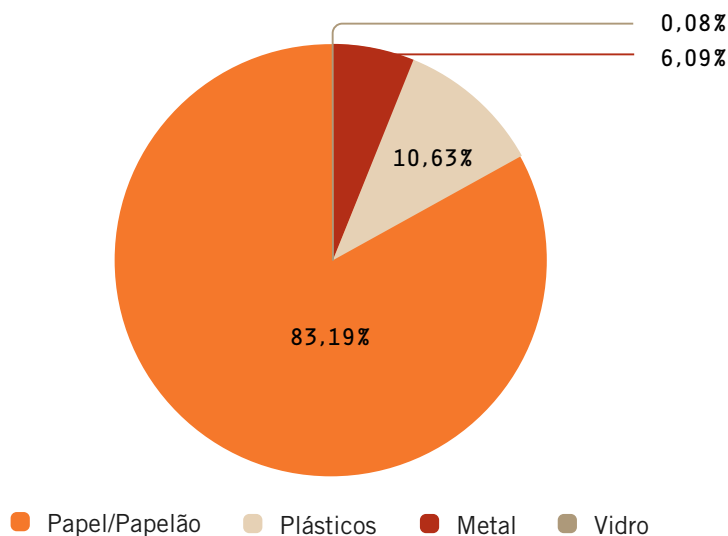
### GESTÃO DE RESÍDUOS - VENDA POR TIPO DE MATERIAL



Ainda com o intuito de garantir a destinação correta dos resíduos gerados por suas atividades, a Companhia promove a recompra das baterias estacionárias (utilizadas nas antenas) inservíveis, por fornecedor específico, certificado pelos órgãos nacionais competentes, que oferece tratamento adequado no manuseio, estocagem, coleta, transporte e reciclagem das baterias adquiridas. A Companhia exige que este fornecedor esteja em conformidade com as normas ambientais vigentes, além do monitoramento e adoção de medidas corretivas ambientais que se fizerem necessárias. Em 2011, 1.373,42 toneladas destas baterias foram destinadas a esta recompra.

Além disso, a Companhia realiza coleta seletiva em seus principais prédios administrativos, o que resultou no recolhimento de 205,90 toneladas de materiais recicláveis (veja o gráfico).

### COLETA SELETIVA - POR TIPO DE MATERIAL



A coleta seletiva da Oi beneficia não só o meio ambiente, mas também a vida da comunidade, gerando renda para cooperativas de catadores de materiais recicláveis, cuja parceria também é firmada com o poder público local e com empresas privadas de reciclagem.

A Oi disponibiliza urnas coletoras em suas lojas para o recolhimento de aparelhos celulares, baterias e acessórios, com o intuito de contribuir para a preservação ambiental e cumprir a regulamentação federal aplicada em virtude da Resolução 401/08 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama).

Para estimular os consumidores a descartarem seu lixo eletrônico adequadamente, a Companhia realizou campanhas externas de comunicação, por meio de anúncios em jornais, revistas, internet e *spots* em rádio. Além disto, mantém uma página em seu *website* com a relação dos pontos de coleta em todo o país. A Oi estende esta iniciativa a seus colaboradores, por meio da disponibilização de urnas coletoras em cerca de 40 prédios administrativos, bem como promove comunicações internas regulares com vistas à sua conscientização sobre a importância de descartar corretamente os aparelhos celulares, seus acessórios, baterias e pilhas. Com isto, considerando prédios administrativos e lojas, foram destinados à reciclagem cerca de 43 mil itens em 2011.

Essa coleta é efetuada em parceria com empresa de logística reversa especializada, que realiza o descarte ambientalmente correto dos itens coletados.

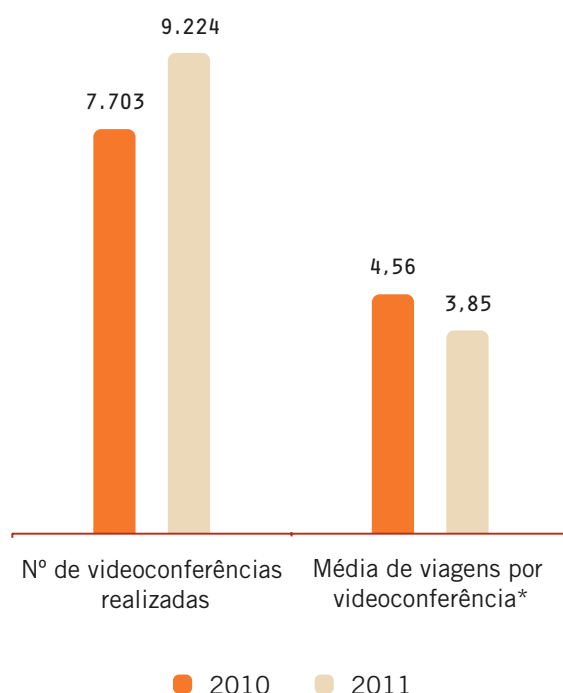
A Oi recebeu o Certificado Verde do Programa *Green IT*, da empresa multinacional Furukawa, por ter devolvido para reaproveitamento todo o cabeamento utilizado na infraestrutura da rede interna de comunicação do *P-Draw*, sorteio preliminar que definiu os grupos que disputarão as eliminatórias da Copa do Mundo da Fifa 2014<sup>TM</sup>. Foram reaproveitados 2.432 quilos de material, evitando o descarte inadequado no meio ambiente e racionalizando a utilização de recursos não renováveis.

Buscando melhorias em seus processos e em linha com suas ações de Sustentabilidade, a Oi contratou a ONG Doe Seu Lixo para reciclagem periódica de listas telefônicas fora da vigência. Em 2011, foram doadas 40 toneladas de listas com informações desatualizadas, geradas como reserva para atender a solicitações de clientes. Esta

iniciativa tem como objetivo dar uma finalidade mais produtiva a este tipo de descarte e reafirma a importância da responsabilidade ambiental da Companhia.

## OUTRAS AÇÕES

Com o objetivo de contribuir com o meio ambiente e visando à redução de custos, a Oi ampliou o número de salas de videoconferência, a fim de reduzir as viagens corporativas. Em 2011, comparado a 2010, houve um aumento de cerca de 20% na utilização desta ferramenta pelos colaboradores. Da mesma forma, a relação entre o número de viagens e videoconferências realizadas também foi reduzida, como mostra a tabela a seguir:



\* Mostra a cada x número de viagens, quantas videoconferências foram realizadas.

Entre outras ações a que a Empresa deu continuidade, destacam-se a padronização das suas impressoras para impressão em frente e verso; a redução da frota corporativa (cerca de 10%) e a lavagem a seco (com a utilização de produtos biodegradáveis e a consequente redução do consumo de água) da sua frota de veículos em diversos estados. Adicionalmente, com o lançamento do serviço “Conta Online”, no novo portal de internet “Minha Oi”, os clientes podem optar por não receber mais suas faturas\* impressas, obtendo seus dados diretamente no espaço personalizado. Até o fim de 2011, cerca de 89 mil terminais\*\* haviam sido cadastrados no “Conta Online”.

Outra ação implementada no último ano, resultado da iniciativa de colaboradores através da plataforma de colaboração *web* Interativa, foi a utilização de envelopes reutilizáveis para correspondências internas. O leiaute destes envelopes tem espaço para diversos remetentes e destinatários, o que permite usá-los 12 vezes antes do descarte, reduzindo os custos com impressão de etiquetas e a quantidade de papel utilizado.

A Oi deu continuidade à iniciativa de digitalização dos processos judiciais de natureza cível societária, equivalentes a 35 milhões de páginas, em 2011, eliminando o gerenciamento por meio físico. Esta ação eliminou a geração de fotocópias, uma vez que os processos originais são devolvidos aos cartórios, e as cópias, aos escritórios de advocacia.

\* Indisponível até o momento para o serviço “Oi Conta Total”.

\*\* O termo terminais se refere aos produtos que os clientes contratam na Oi. Por exemplo, um cliente que possui “Oi Fixo” e “Oi Velox” representa dois terminais para a Companhia.

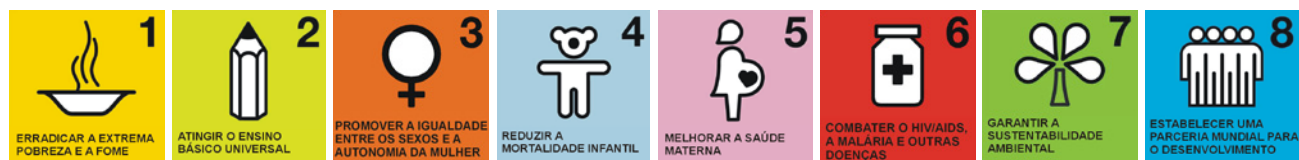
## COMUNICAÇÃO DE PROGRESSO: PACTO GLOBAL

A Oi apresenta a seguinte relação das ações implementadas durante o ano de 2011 vinculadas aos 10 Princípios do Pacto Global das Nações Unidas, compromisso que assumiu voluntariamente em 2009.

### CORRELAÇÃO COM OS PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL



### CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO MILÊNIO





AÇÕES/INICIATIVAS	CORRELAÇÃO COM OS PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL										CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO MILÊNIO								RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE 2011
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	
Programa Educação para Sustentabilidade (Trilha de Sustentabilidade).																			A Empresa > Compromissos Com A Sustentabilidade
Inserção do Módulo de Sustentabilidade no Programa Geração (Trainees e membros do PDA).																			A Empresa > Compromissos Com A Sustentabilidade
Política de Sustentabilidade																			A Empresa > Compromissos Com A Sustentabilidade
Código de Ética																			Governança Corporativa > Ética
Atuação dos Agentes de Ética																			Governança Corporativa > Ética
Atuação do Comitê de Ética																			Governança Corporativa > Ética
Treinamento online (e-learning) de Ética																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Sustentabilidade na Cadeia de Fornecedores																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Fornecedores
Oi Novos Brasis																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Oi Futuro
Programa Oi de Patrocínios Culturais Incentivados																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Oi Futuro
Atuação da Auditoria Interna																			Governança Corporativa > Auditoria Interna
Oi Tonomundo																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Oi Futuro
Programa Oi de Projetos para o Meio Ambiente																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Oi Futuro
Inventário de Emissões de GEEs (Gases do Efeito Estufa)																			Desempenho Socioambiental > Governança Climática
Programa de Voluntariado em associação com a Junior Achievement.																			"Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores

AÇÕES/INICIATIVAS	CORRELAÇÃO COM OS PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL										CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO MILÊNIO								RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE 2011
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	
NAVE – Núcleo Avançado em Educação																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Oi Futuro
Educopédia																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Oi Futuro
Patrocínio Esportivo Incentivado																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Oi Futuro
Acordos Coletivos de Trabalho e Acordos de Jornada de Trabalho - 2010/2012																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Oi Kabum! - Escolas de Arte e Tecnologia																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Oi Futuro
Adesão à plataforma empresarial de Empresas pelo Clima (EPC).																			Desempenho Socioambiental > Governança Climática
Gestão de resíduos																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Coleta seletiva nos principais prédios administrativos																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Canal de denúncias no website																			Governança Corporativa > Ética
Livre associação a sindicatos e negociação coletiva																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Minha Oi																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Clientes E Consumidores Desempenho Ambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Ações para a redução de emissão de GEEs (Gases do Efeito Estufa)																			Desempenho Socioambiental > Governança Climática
Ações para redução do consumo de energia elétrica																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias

AÇÕES/INICIATIVAS	CORRELAÇÃO COM OS PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL										CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO MILÊNIO								RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE 2011
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	
Ações para redução do consumo de água																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
TI Verde																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Coleta e destinação especial para baterias e aparelhos telefônicos.																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Padronização das impressoras para impressão frente e verso																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Limpeza de frota a seco																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Utilização de Envelopes Retornáveis																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Arrecadação e Encaminhamento de Donativos à Instituições.																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Campanha de Solidariedade - Apoio às vítimas das enchentes da Região Serrana do Rio de Janeiro																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Programa Banda Larga nas Escolas																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Parcerias
Termo de Mútua Cooperação Contra a Pedofilia																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Parcerias
Acessibilidade para clientes																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Clientes E Consumidores
Apoio aos Jogos Mundiais Militares																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Parcerias
Patrocínio, fornecimento e ações nos eventos da Copa do Mundo da FIFA 2014																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Parcerias

AÇÕES/INICIATIVAS	CORRELAÇÃO COM OS PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL										CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO MILÊNIO								RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE 2011
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	
Treinamento online (e-learning) de Governança Corporativa, Gestão de Riscos, Controles Internos.																			Governança Corporativa > Governança Na Oi
OI INOVAÇÃO																			Desempenho Econômico > Investimentos > Investimentos Em Inovação, Pesquisa E Desenvolvimento
Plataforma de colaboração web - Inovativa																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Doação de listas telefônicas à ONG Doe seu Lixo																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Utilização de videoconferência																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Redução da frota corporativa																			Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais E Ações Mitigatórias
Mapeamento dos riscos corporativos																			Governança Corporativa > Gestão De Riscos E Controles Internos
Programa para Gestantes																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Atuação do Comitê de Governança Corporativa, Divulgação e Sustentabilidade																			Governança Corporativa > Governança Na Oi
Programa de Medicamentos de Uso Contínuo																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Programa de Vida Saudável																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Atividades Preventivas (Exames Periódicos, Educação para Saúde, Saúde em Ação, Vacinação)																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Campanhas de incentivo à doação de sangue e medula.																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores

AÇÕES/INICIATIVAS	CORRELAÇÃO COM OS PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL										CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO MILÊNIO								RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE 2011
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	
Convênio Marinha do Brasil - Base Antártica																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Parcerias
Parcerias em Campanhas Sociais																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Parcerias
Divulgação pública de Relatórios, Resultados, Atas, Atos, Fatos Relevantes, Comunicados e Arqueivamentos.																			Governança Corporativa > Governança Na Oi
Canal de Denúncias do Conselho Fiscal																			Governança Corporativa > Governança Na Oi
Programa Qualidade de Vida																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Ações do Programa JOIA - Jeito Oi de Atender e Aprender																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores
Centro de Exame de Qualificação Profissional (CEQUAL)																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Fornecedores
Conselho de Usuários																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Clientes E Consumidores
Portal de Governança do Conselho de Administração																			Governança Corporativa > Governança Na Oi
Ambiente de Controles internos adequado para a Certificação Sarbanes-Oxley																			Governança Corporativa > Gestão De Riscos E Controles Internos
Gestão da Segurança da Informação																			Governança Corporativa > Segurança Da Informação
Museu das Telecomunicações e Exposições de Arte																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Oi Futuro
Acesso à Informação em Áreas Remotas																			Desempenho Socioambiental > Relação Com A Sociedade > Parcerias
Programas de Desenvolvimento de Colaborador																			Desempenho Socioambiental > Relação Com Colaboradores

# SOBRE O RELATÓRIO

## PERFIL DO RELATÓRIO E NÍVEL DE APLICAÇÃO

**Pelo primeiro ano, este Relatório foi elaborado com base nos princípios da terceira versão (G3) das Diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)* e consolida informações econômico-financeiras, sociais e ambientais referentes ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2011. Com periodicidade anual, o documento anterior foi publicado em abril de 2011.**

A Oi autodeclara que este Relatório preenche os requisitos do Nível de Aplicação C da GRI G3, o qual também foi submetido àquela organização para verificação do nível de aplicação (*Application Level Check*).

Em relação ao Relatório Anual de Sustentabilidade de 2010, este documento traz alterações importantes, tendo em vista a reorganização societária, descrita a seguir.

Este Relatório contempla informações financeiras e operacionais consolidadas da Oi S/A e controladas diretas e indiretas em 31/12/2011, que, seguindo instrução da CVM, estão sendo apresentadas de acordo com as normas internacionais de contabilidade (IFRS).

Em 31/12/2011, a reorganização societária ainda não havia sido aprovada, e, portanto, a Oi S/A não havia incorporado a Tele Norte Leste Participações S/A (TNL), a Coari Participações S/A (Coari) e os acionistas de Telemar Norte Leste S/A (TMAR). Contudo, com a aprovação da reorganização societária, em 27/02/2012, tanto a TNL, quanto a Coari e os acionistas de TMAR foram incorporados pela Oi S/A, tendo sido a TNL e a Coari extintas, e a TMAR se transformado numa subsidiária integral da Oi S/A. Com isso, o resultado apresentado neste Relatório representa a Oi S/A (empresa remanescente e nova denominação da Brasil Telecom S/A) ao final de dezembro de 2011, quando não havia incorporado os resultados das outras três empresas. No entanto, para facilitar o entendimento do negócio, apresentamos os resultados consolidados *Pro Forma*, equivalentes aos antigos números da TNL, de números físicos; receitas, custos e despesas (EBITDA); endividamento, investimentos e fluxo de caixa, como se as incorporações tivessem ocorrido em 31/12/2011. Já os resultados apresentados como Oi S/A consolidado equivalem aos antigos números da Brasil Telecom.

As informações de caráter social e ambiental, em sua maioria, consolidam indicadores em 31/12/2011 das seguintes empresas: TNL PCS S/A, Telemar Norte Leste S/A, Paggo Administradora de Crédito, Brasil Telecom S/A, 14 Brasil Telecom Celular S/A, Brasil Telecom Comunicação Multimídia Ltda., Brasil Telecom Cabos Submarinos Ltda. e Globenet Internacional. Tais informações foram baseadas em padrões corporativos e verificadas internamente.

Por seguir pela primeira vez as diretrizes da *GRI*, este Relatório não compara os indicadores com dados de relatórios anteriores. A partir desta edição, a Companhia poderá estabelecer padrões de comparação de indicadores entre exercícios sociais.

Os interesses e expectativas dos *stakeholders* (partes interessadas) são fundamentais para definir a qualidade de um relatório de Sustentabilidade, e a inclusão destes públicos, através

de um processo de engajamento, pode servir como ferramenta para a tomada de decisão das organizações.

Entre os principais *stakeholders* da Oi, incluem-se consumidores, clientes, fornecedores, colaboradores, órgãos reguladores, governo, concorrência, investidores, imprensa, acionistas, bancos, organizações não governamentais (ONGs), famílias dos colaboradores, sindicatos, universidades e escolas, além de associações de classe. Para o processo de elaboração deste Relatório, a Oi selecionou 12 destas partes interessadas (com base numa análise de influência sobre a Organização), que foram consultadas através de *e-mail*. Aos aspectos da *GRI* mais citados como relevantes pelos *stakeholders*, foram acrescentados os resultantes de uma análise interna da Companhia, conforme o impacto destes no negócio. São eles:

- Desempenho Econômico;
- Presença no Mercado;
- Energia;
- Água;
- Emissões, efluentes e resíduos;
- Produtos e Serviços;
- Conformidade;
- Transporte;
- Saúde e Segurança no trabalho;
- Treinamento e Educação;
- Diversidade e igualdade de oportunidades;
- Não-discriminação;
- Liberdade de associação e acordo de negociação coletiva;
- Trabalho infantil;
- Trabalho forçado ou análogo ao escravo;
- Comunidade;
- Corrupção;
- Políticas públicas;
- Saúde e segurança do cliente;
- Privacidade do cliente.

Com base nesta análise, foram selecionados os temas para relatar e, posteriormente, realizada uma análise de viabilidade da coleta destes dados. Como este relatório é o primeiro exercício da Companhia para apuração e divulgação de indicadores GRI, alguns destes, vinculados aos aspectos mais relevantes, não foram passíveis de coleta. Entretanto, a Oi já está se preparando para que seu próximo relatório anual de sustentabilidade contemple um maior número de indicadores a fim de ampliar a cobertura da análise dos seus impactos econômicos, sociais e ambientais.

Os indicadores resultantes deste processo estão descritos ao longo deste documento e também podem ser encontrados no Índice Remissivo.

A Oi reconhece a importância da condução de um processo de engajamento de suas partes interessadas e espera ampliá-lo em seu próximo Relatório, a fim de aumentar a receptividade e utilidade desta publicação para seus públicos. A Companhia acredita que investidores, acionistas, clientes, consumidores, colaboradores, pesquisadores, concorrentes, governo e imprensa são os *stakeholders* que mais farão uso deste relatório.

Aprimorar a gestão dos seus indicadores e incorporá-los à gestão estratégica é um dos grandes desafios da Companhia. A adoção do modelo *GRI*, com base em critérios internacionalmente aceitos, fortalece o compromisso da Companhia com as boas práticas de governança e transparência, na medida em que presta contas a seus *stakeholders*, além de auxiliar no diagnóstico de seus impactos e em seu desempenho socioambiental.



## Declaração Exame do Nível de Aplicação pela GRI

A GRI neste ato declara que Oi S/A apresentou seu relatório "Relatório Anual de Sustentabilidade 2011" para o setor de Serviços de Relatório da GRI, que concluiu que o relatório atende aos requisitos de Nível de Aplicação C.

Os Níveis de Aplicação da GRI comunicam quanto do conteúdo das Diretrizes G3 foi aplicado no relatório de sustentabilidade enviado. O Exame confirma que o conjunto e número de itens de divulgação exigidos para aquele Nível de Aplicação foram cobertos pelo relatório e que o Sumário de Conteúdo da GRI é uma representação válida das informações exigidas, conforme descritas nas Diretrizes G3 das GRI.

Os Níveis de Aplicação não fornecem um parecer sobre o desempenho de sustentabilidade da organização relatora nem sobre a qualidade das informações contidas no relatório.

Amsterdã, 16 de maio de 2012



Nelmara Arbex  
Vice-Presidente  
Global Reporting Initiative



A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização baseada em redes pioneira no desenvolvimento da estrutura para elaboração de relatórios de sustentabilidade mais usada no mundo e está comprometida com sua melhoria contínua e aplicação em todo o mundo. As Diretrizes G3 da GRI estabeleceram os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**Isenção de Responsabilidade:** No caso do relato de sustentabilidade incluir links externos para materiais audiovisuais, entre outros, esta declaração irá referir-se apenas ao material submetido à GRI no momento do Exame em 08 de maio de 2012. A GRI exclui expressamente a aplicação desta declaração a alterações posteriores aos referidos materiais.



## ÍNDICE REMISSIVO

### ESTRATÉGIA E PERFIL

#### 1. Estratégia e Análise

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	Página no PDF
1.1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização	A Empresa>Mensagem da Administração	-	1
		A Empresa>Mensagem do Presidente		3

#### 2. Perfil Organizacional

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	Página no PDF
2.1	Nome da organização	A Empresa > Perfil Organizacional	-	5
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços	A Empresa > Perfil Organizacional	-	5
2.3	Estrutura operacional da organização	A Empresa > Estrutura Acionária	-	5 / 6
		A Empresa > Perfil Organizacional		7
2.4	Localização da sede da organização	Sobre o Relatório > Informações Corporativas	-	127
2.5	Número de países em que a organização opera	A Empresa > Perfil Organizacional	-	5
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade	A Empresa > Perfil Organizacional	-	5
		A Empresa > Estrutura Acionária		5
2.7	Mercados atendidos pela organização	A Empresa > Perfil Organizacional	-	5
2.8	Porte da organização relatora	A Empresa > Perfil Organizacional	-	5
		Desempenho Econômico > Desempenho Operacional		54
		Desempenho Econômico > Desempenho Econômico-Financeiro		56
		Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Indicadores do Público Interno		71
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116
		Desempenho Econômico > Reorganização Societária		66
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório	A Empresa > Ativos Intangíveis > Prêmios e Reconhecimentos		17

#### 3. Parâmetros para o Relatório

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	Página no PDF
3.1	Período coberto pelo Relatório	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116
3.2	Data do relatório anterior mais recente	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116

3.3	Ciclo de emissão de relatórios	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116
3.4	Dados para contato em caso de perguntas	Sobre o Relatório > Informações Corporativas	-	129
3.5	Processo para definição do conteúdo do Relatório	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116
3.6	Limite do Relatório	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116
3.8	Base para a elaboração do relatório no que se refere a joint ventures, subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116
3.10	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	-	116
3.12	Sumário de conteúdo da GRI	Sobre o Relatório > Índice Remissivo GRI	-	119

#### 4. Governança, Compromissos e Engajamento

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	Página no PDF
4.1	Estrutura de governança da organização	Governança Corporativa>Diretoria e Conselhos		23
		Governança Corporativa>Estrutura de Governança Corporativa		23
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo	Governança Corporativa>Diretoria e Conselhos	1-10	25
4.3	Declaração do número de membros independentes ou não-executivos do mais alto órgão de governança	Governança Corporativa>Diretoria e Conselhos	1-10	25
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou dêem orientações ao mais alto órgão de governança	Desempenho Econômico > Mercado de Capitais > Relações com Investidores	1-10	64
4.14	Relação de grupos de stakeholders engajados pela organização	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	1-10	116
4.15	Base para a identificação e seleção de stakeholders com os quais se engajar	Sobre o Relatório > Perfil do Relatório e Nível de Aplicação	1-10	116

## INDICADORES DE DESEMPENHO

### ECONÔMICO

#### Desempenho Econômico

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	Página no PDF
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	Desempenho Socioambiental > Governança Climática > Riscos e Oportunidades Advindos das Mudanças Climáticas	7	101
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida	-	82
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.	Governança Corporativa > Investimentos > Investimentos em Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento	-	60
		Desempenho Socioambiental > Relação com a Sociedade > Oi Futuro		92
		Desempenho Socioambiental > Balanço Social Anual		100

#### Presença no Mercado

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Carreira e Desenvolvimento	1	79
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	Desempenho Socioambiental > Relação com Fornecedores	-	86
EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Carreira e Desenvolvimento	6	79

### AMBIENTAL

#### Materiais

#### Energia

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais e Ações Mitigatórias > Água e Energia	8	<b>105</b>
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais e Ações Mitigatórias > Água e Energia	8	105
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais e Ações Mitigatórias > Água e Energia	8,9	105

EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais e Ações Mitigatórias > Água e Energia	8,9	105
-----	---	---	-----	-----

#### Água

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
EN8	Total de retirada de água por fonte.	Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais e Ações Mitigatórias > Água e Energia	8	105

#### Emissões, Efluentes e Resíduos

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa, por peso.	Desempenho Socioambiental > Governança Climática > Inventário de Gases do Efeito Estufa	8	102
EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa, por peso.	Desempenho Socioambiental > Governança Climática > Inventário de Gases do Efeito Estufa	8	102
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas.	Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais e Ações Mitigatórias > Água e Energia	7,8,9	105
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	Desempenho Socioambiental > Impactos Ambientais e Ações Mitigatórias > Gestão de Resíduos	8	106

#### SOCIAL

##### Práticas de Investimento e de Processos de Compra

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Carreira e Desenvolvimento	1,2,3,4,5,6	79

##### Não-Discriminação

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.	Governança Corporativa > Ética	1,2,6	46

##### Liberdade de Associação e Negociação Coletiva

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
HR5	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores	1,2,3	71

<b>Trabalho Infantil</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Localização no Relatório online</b>	<b>Princípio do Pacto Global</b>
HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil	Desempenho Socioambiental > Relação com Fornecedores	1,2,5 86

<b>Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Localização no Relatório online</b>	<b>Princípio do Pacto Global</b>
HR7	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.	Desempenho Socioambiental > Relação com Fornecedores	1,2,4 86

<b>Práticas de Segurança</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Localização no Relatório online</b>	<b>Princípio do Pacto Global</b>
HR8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamentos nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.	Desempenho Socioambiental > Relação com Fornecedores	1,2 86

<b>Emprego</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Localização no Relatório online</b>	<b>Princípio do Pacto Global</b>
LA1	Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Indicadores do Público Interno	- 71
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Indicadores do Público Interno	6 71
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida	- 82

<b>Relações entre os trabalhadores e a Governança</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Localização no Relatório online</b>	<b>Princípio do Pacto Global</b>
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores	1,3 71
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores	3 71

### Saúde e Segurança no Trabalho

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida	1	82
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida	1	82
LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores	1	71

### Treinamento e Educação

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminadas por categoria funcional.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Carreira e Desenvolvimento	-	79

### Diversidade e Igualdade de Oportunidades

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	Governança Corporativa > Diretorias e Conselhos	1,6	25
		Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Indicadores do Público Interno		71
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Carreira e Desenvolvimento	1,6	79

### Corrupção

Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
S03	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.	Desempenho Socioambiental > Relação com Colaboradores > Carreira e Desenvolvimento	10	79
S04	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	Governança Corporativa > Ética	10	46

Políticas Públicas				
Indicador	Descrição	Localização no Relatório online	Princípio do Pacto Global	
S05	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.	Desempenho Socioambiental > Relação com a Sociedade > Parcerias > Plano Nacional de Banda Larga	1-10	95
		Desempenho Socioambiental > Relação com a Sociedade > Parcerias > Acesso à Informações em Áreas Remotas		97
S06	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.	Desempenho Socioambiental > Relação com a Sociedade > Parcerias	10	95

## INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

### AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio, o esforço e o comprometimento dos colaboradores das diversas áreas da Companhia que ajudaram a construir este Relatório, bem como aos nossos públicos de interesse, que nos motivam constantemente a aprimorar este processo de elaboração.

### AVISO IMPORTANTE AOS ACIONISTAS

Instrução CVM nº 358, art. 12: Os acionistas controladores, diretos ou indiretos, e os acionistas que elegerem membros do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal, bem como qualquer pessoa natural ou jurídica, ou grupo de pessoas, agindo em conjunto ou representando um mesmo interesse, que atingir participação, direta ou indireta, que corresponda a 5% (cinco por cento) ou mais de espécie ou classe de ações representativas do capital de companhia aberta deverão comunicar à CVM e à companhia, de acordo com os termos do artigo.

A Oi orienta seus acionistas quanto ao cumprimento dos termos do artigo 12 da Instrução CVM nº 358, porém não se responsabiliza pela divulgação das informações sobre aquisição ou alienação, por terceiros, de participação que corresponda a 5% ou mais de espécie ou classe de ações representativas de seu capital ou de direitos sobre essas ações e demais valores mobiliários de sua emissão.

## DESEMPENHO ECONÔMICO E OPERACIONAL

AÇÕES TNL	AÇÕES DO CAPITAL SOCIAL	EM TESOURARIA	COM CONTROLADOR	EM CIRCULAÇÃO
Ordinárias	187.028.818	2.984.036	103.813.689	80.231.093
Preferenciais	289.632.638	6.127.369	0	283.505.269
<b>Total</b>	<b>476.661.456</b>	<b>9.111.405</b>	<b>103.813.689</b>	<b>363.736.362</b>

AÇÕES TMAR	AÇÕES DO CAPITAL SOCIAL	EM TESOURARIA	COM CONTROLADOR	EM CIRCULAÇÃO
Ordinárias	154.032.214	1	150.971.022	3.061.191
Preferenciais (A)	189.400.783	440.130	104.612.723	84.347.930
Preferenciais (B)	1.063.967	0	6	1.063.961
<b>Total</b>	<b>344.496.964</b>	<b>440.131</b>	<b>255.583.751</b>	<b>88.473.082</b>

AÇÕES BRTO	AÇÕES DO CAPITAL SOCIAL	EM TESOURARIA	COM CONTROLADOR	EM CIRCULAÇÃO
Ordinárias	203.423.176	0	161.989.999	41.433.177
Preferenciais	399.597.370	13.231.553	128.675.049	257.690.768
<b>Total</b>	<b>603.020.546</b>	<b>13.231.553</b>	<b>290.665.048</b>	<b>299.123.945</b>

**NOTA** Posição acionária em 31/12/2011. Em virtude da reorganização societária, a partir de 09/04/2012, as novas ações ordinárias e preferenciais da Oi S/A iniciaram sua negociação, na BM&Bovespa, sob os códigos OIBR3 e OIBR4 e na Bolsa de Nova York sob os códigos OIBR.C e OIBR, respectivamente.



## SEDE

Rua Humberto de Campos, 425  
Rio de Janeiro – RJ – Brasil  
22430-190  
Tel.: +55 (21) 3131-1211  
Fax: + 55 (21) 3131-1144  
<http://www.oi.com.br>

## CONSULTORIA INTERNACIONAL DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Grayling  
22 Cortlandt Street  
New York, NY 10007 USA  
Phone: +1 646 284-9426  
Fax: +1 646 284-9494  
E-mail: [lucia.domville@us.grayling.com](mailto:lucia.domville@us.grayling.com)

## SERVIÇOS DE AÇÕES ESCRITURAIAS

Banco do Brasil S.A.  
Rua Professor Lelio Gama, 105/38º andar – Centro  
20031-900 – Rio de Janeiro – RJ  
Tel.: +55 (21) 3808-3715  
Fax: + 55 (21) 3808-6088  
E-mail: [aescriturais@bb.com.br](mailto:aescriturais@bb.com.br)

## BANCO DEPOSITÁRIO DOS ADRS

The Bank of New York Mellon  
Tele Norte Leste Participações  
c/o BNY Mellon Shareowner Services  
P.O. Box 358016  
Pittsburgh, PA 15252-8016  
Phone (Toll Free):  
1-888-BNY-ADRS (269-2377)  
Phone (International):  
+1 201-680-6825  
E-mail: [shrrelations@bnymellon.com](mailto:shrrelations@bnymellon.com)

## AUDITORES INDEPENDENTES

(Em 31/12/2011)  
Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes – SEC e CVM

## BOLSA DE VALORES

- Bolsa de Valores de São Paulo (BMF&Bovespa)

Código das Ações:

Tele Norte Leste Participações S/A – TNLP3 e TNLP4

Telemar Norte Leste S/A – TMAR3, TMAR5 e TMAR6

Brasil Telecom S/A – BRT04 e BRT03

(Posição em 31/12/2011)

- New York Stock Exchange (Nyse) nos EUA

Código dos ADRs: TNE (Tele Norte Leste Participações S/A) e BTM e BTM/C (Brasil Telecom S/A)

(Posição em 31/12/2011)

## CONTATOS

pp-sustentabilidade@oi.net.br

invest@oi.net.br

## CRÉDITOS

Coordenação Geral, Produção e Edição

Diretoria de Tesouraria e Relações com Investidores

Gerência de Governança e Sustentabilidade

## CONCEPÇÃO E DESIGN

Saravah Branding + Content + Design

## FOTOS

Felipe Varanda e banco de imagens Oi e Oi Futuro