

1 MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

O ano de 2009 foi um período ao mesmo tempo emblemático e extremamente desafiador para a Oi. Após a aquisição do controle da Brasil Telecom, no início de janeiro, terminamos o ano com o processo de integração operacional das duas empresas praticamente concluído.

A criação da maior empresa integrada de telecomunicações do Brasil, controlada por acionistas genuinamente brasileiros, gerenciada por uma única administração, oferecendo ampla gama de serviços sob uma mesma marca e em todo o território nacional, é por si só realização de grande dimensão.

O esforço despendido por toda a organização para iniciar 2010 com a empresa totalmente estruturada, através da realização dos necessários ajustes operacionais e adequações administrativas de forma rápida e abrangente, além da consolidação das melhores práticas comerciais, revela o acerto da decisão tomada.

Centralizamos no Rio de Janeiro toda a alta administração, implementando um modelo de organização única e integrada em todas as suas operações, independentemente da estrutura societária existente.

Nas áreas de engenharia e gestão das redes, as atividades de concepção, planejamento e operação já estão totalmente integradas à Diretoria de Engenharia e de Operações, uma vez que a companhia passou a contar com uma rede de abrangência nacional. Adicionalmente, foi implantado um modelo homogêneo de prestação de serviço de planta interna a ser executado por um único fornecedor nas Regiões I e III do Plano Geral de Outorgas (PGO).

Estas duas iniciativas, juntamente com a consolidação dos Centros de Gerenciamento de Redes (CGR) existentes, possibilitam visão e gestão integradas de todas as redes da empresa e têm como objetivo principal prover melhor qualidade técnica dos serviços no que diz respeito à disponibilidade das plataformas e da produção dos serviços de voz e dados, bem como reduzir despesas com a manutenção dessas redes.

A exemplo do que já tínhamos nas Regiões I e III, implementamos na Região II o modelo único de vendas e atendimento em todos os canais comerciais da Oi. A área de “varejo” foi reestruturada, agora focada no chamado “pequeno varejo”, com distribuidores exclusivos, objetivando ampliar a capilaridade de distribuição, assim como conferir maior eficiência aos canais de vendas.

Após o lançamento da marca Oi na Região II, em maio, iniciamos nossas ofertas dos serviços móveis com o plano “Oi Ligador”, migrando todas as vendas do segmento pré-pago para o chip avulso. Apenas no primeiro mês dessa oferta, conseguimos mais de um milhão de novos clientes somente na Região II. A seguir, continuamos com a uniformização das ofertas e, em junho, lançamos os planos pós-pago, “Oi Controle” e “Oi

Conta”. Em outubro, iniciamos as vendas do “Oi Fixo” e do “Oi Velox”. Prevemos iniciar a oferta do serviço convergente, o “Oi Conta Total”, ainda no primeiro semestre de 2010. Em julho, lançamos o serviço de TV por assinatura, com a tecnologia DTH (Direct To Home), sem grandes investimentos mercadológicos, utilizando apenas a força de vendas existente. No fim do exercício, tínhamos atingido 174 mil clientes, revelando extraordinário potencial de demanda por esse serviço, ainda pouco explorado.

Foram concluídas diversas etapas do processo de integração societária entre as empresas Oi: (a) em junho, foram realizadas as Ofertas Públicas de compra de Ações (OPAs), em cumprimento às exigências legais; (b) em julho, foram incorporadas diversas empresas holdings intermediárias, simplificando parcialmente a estrutura societária existente; (c) em setembro, a Brasil Telecom Participações (BrTP) foi incorporada pela sua controlada, a Brasil Telecom (BrT), e todos os acionistas daquela empresa tiveram suas ações trocadas pelas da BrT. Pretendíamos terminar o ano tendo concluído a quase totalidade das incorporações, remanescendo apenas a última etapa, a incorporação da Coari Participações à TMAR, para ser realizada no início de 2010. No entanto, durante o registro da operação de incorporação de ações da BrT pela Coari (penúltima etapa da integração pretendida) nos órgãos reguladores do mercado de capitais americano, foram formuladas exigências cujo cumprimento tomaria um prazo adicional e que fariam com que a consolidação das bases acionárias da BrT e da TMAR fosse postergada.

Adicionalmente, no encerramento do fim do ano, foram identificadas superveniências passivas na BrT de valor significativo (cerca de R\$ 1,2 bilhão adicional ao informado em abril daquele exercício) que, para não prejudicar os acionistas da TMAR e, indiretamente, os da TNL, nos levaram a interromper as duas últimas etapas da integração societária e, ao mesmo tempo, avaliar a necessidade de propor a revisão das relações de troca anunciadas em abril de 2008, as quais serão submetidas aos acionistas não controladores da BrT.

Tão logo superada mais esta etapa, esperamos concluir as incorporações, para que todos os acionistas da BrT se tornem acionistas da TMAR. É importante salientar que essa paralisação do processo de integração societária não impediu que capturássemos o montante total das sinergias que havíamos estimado quando da aquisição da BrT.

Simultaneamente, continuamos expandindo as operações em São Paulo, onde atingimos mais de 5,3 milhões de clientes em pouco mais de um ano de atividades.

Os investimentos de mais de R\$ 40 bilhões realizados nos últimos 11 anos, seja na expansão das nossas redes, seja na melhoria da qualidade e diversidade dos serviços que oferecemos, possibilitaram o espetacular crescimento da nossa base de clientes, que já superou a casa dos 60 milhões.



A aquisição do controle da Brasil Telecom foi o último e o mais relevante movimento para a consolidação da Oi como player nacional, criando as bases operacionais para novos saltos tecnológicos e para futuras expansões, inclusive para, economicamente, levar os serviços de acesso à internet em banda larga à maioria dos brasileiros, eventualmente em parceria com o governo brasileiro.

Os serviços que atualmente oferecemos à Marinha brasileira na Antártica se somam aos já implantados postos de fronteira do Exército nacional. A possibilidade de utilização de satélite para a introdução da “banda L” no controle do tráfego aéreo e de defesa nacional coloca a Oi como fornecedor estratégico das três Forças Armadas, tornando o Brasil potencialmente independente nos serviços de telecomunicações.

O plano iniciado em 2008 para terminar em 2010, visando levar os serviços de banda larga a mais de 5.600 municípios, supera amplamente a cobertura dos atuais 4 mil existentes da telefonia celular – ou seja, em mais de 1.500 municípios teremos banda larga, mas ainda não haverá o serviço de telefonia celular – e revela o inequívoco compromisso da Oi de atingir todas as fronteiras nacionais com o acesso à internet em banda larga.

Além disso, o compromisso de levar o serviço de banda larga gratuita para todas as escolas públicas, portanto a mais de 54 milhões de alunos, incorpora a Oi ao universo das políticas públicas para a introdução de novas tecnologias e, sob a coordenação do Ministério da Educação, mudar radicalmente a educação e a qualidade do ensino brasileiro, com consequências significativas óbvias para as futuras gerações.

Olhando para o futuro próximo, em 2010 nossa estratégia estará focada na recuperação da rentabilidade e das margens operacionais – prejudicadas pelos custos e despesas não recorrentes, principalmente aqueles diretamente vinculados ao processo de integração da BrT –, procurando expandir a base de clientes de forma mais racional e econômica possível.

O ambiente competitivo continuará acirrado em praticamente todos os serviços, inclusive com a entrada de novos e financeiramente fortes operadores internacionais, bem como por novos movimentos de consolidação no mercado brasileiro. Por isso, estaremos ainda mais focados em aumentar a fatia do mercado móvel em São Paulo e na Região II, ainda considerado muito pequeno pela administração. Os principais investimentos necessários à performance das nossas plataformas foram intensificados nos últimos dois anos, notadamente no atendimento das exigências regulatórias e na expansão dos serviços de banda larga e móvel. Em 2010, investiremos de forma seletiva, focando o aumento de capacidade de transmissão das nossas plataformas móvel e de banda larga, a expansão dos serviços corporativos e a manutenção e aprimoramento tecnológico de nossas redes, além daqueles vinculados às obrigações contratuais.

Nosso maior desafio será gerar o maior volume de caixa possível para reduzir a dívida líquida, que atingiu cerca de R\$ 22,0 bilhões no fim de 2009. Para isto, a organização estará focada na continuidade da redução de custos e despesas, seja pela permanente busca de melhorias das eficiências operacionais,

seja pela eliminação dos desperdícios administrativos ou de atividades não diretamente vinculadas às operações core da Oi.

Paralelamente a todos esses desafios, nossas ações de Responsabilidade Social ganharam dimensão nacional com a incorporação dos estados anteriormente cobertos pela Brasil Telecom, o que tornou o ano de 2009 um marco na história do Oi Futuro. Reafirmando seu compromisso com o desenvolvimento social do país e a democratização do acesso ao conhecimento, o Oi Futuro expandiu seus programas de educação, cultura e esporte.

Pelo segundo ano consecutivo, a Oi integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE–Bovespa). A permanência no índice é o resultado da evolução e continuidade das ações de sustentabilidade promovidas pelas diversas áreas e do fortalecimento do tema na estratégia da companhia, coroando ações relacionadas à gestão de riscos e controles internos, ações com vistas a minimizar eventuais impactos ambientais relacionados ao consumo de energia elétrica e eficiência energética em geral, consumo de água, coleta seletiva, descarte de baterias, entre outras. Desde agosto de 2009, a Oi é signatária do Pacto Global das Nações Unidas, iniciativa que reforça a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, o que confirma a filosofia já adotada nas práticas de negócios da companhia.

Em 2009, a companhia registrou receita líquida consolidada de R\$ 29.881 milhões. No entanto, em decorrência de diversos custos não recorrentes, a maior parte deles diretamente vinculada ao processo de integração com a BrT, bem como de outros custos e despesas que não existiam em 2008, conjugados com um volume elevado de despesas financeiras, o resultado final foi negativo de R\$ 436 milhões. Durante o exercício, a TNL pagou dividendos no montante de R\$ 1.992 milhões, o que representou cerca de R\$ 5,21 por ação aos nossos acionistas.

Agradecemos aos nossos acionistas, clientes, fornecedores e órgãos públicos pelo apoio e confiança com que distinguiram a nossa companhia durante todo o ano. Agradecemos, em especial, aos nossos colaboradores pelo empenho, comprometimento, dedicação e esforço pessoal que tanto contribuíram para consolidar a Oi como a melhor empresa de serviços do setor de telecomunicações do Brasil.

Luiz Eduardo Falco Pires Corrêa
Diretor Presidente

José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha
Presidente do Conselho de Administração



2 CONJUNTURA ECONÔMICA

Com a propagação da crise dos mercados financeiros e o de-saquecimento da economia mundial, o início do ano de 2009 prometia tempos difíceis para a economia brasileira.

Neste cenário e após um forte movimento de desaceleração econômica no quarto trimestre de 2008, o governo brasileiro criou diversos incentivos para estimular as atividades de setores intensivos em mão de obra, direta ou indiretamente, como os de veículos, construção civil e bens de consumo durável (linha branca). Medidas como a isenção ou redução do IPI, bem como a concessão de crédito pessoal via bancos públicos foram a base dessa política. Aliado a isso, o Banco Central realizou movimento consistente de corte da taxa básica de juros, iniciado em janeiro. O total da redução da taxa Selic foi de 500 basis points, atingindo 8,75% em julho e se mantendo neste nível até o fim de 2009.

Assim, após seu mais baixo nível, no final do primeiro trimestre de 2009, o Produto Interno Bruto iniciou trajetória de recuperação, motivado pelo segmento de serviços e, no segmento industrial, por setores ligados à demanda doméstica. As perspectivas para 2010, no entanto, já apontam um crescimento do PIB entre 5,0% e 6,0%. Espera-se, ainda, que com vistas a manter a inflação sob controle, o Banco Central venha a retomar uma política monetária mais restritiva, voltando a aumentar a taxa básica de juros da economia.

Em 2009, a evolução da economia brasileira em meio aos tremores de grandes economias desenvolvidas e a conseqüente queda da percepção do risco Brasil, associada à manutenção de taxa de juro real ainda elevada para padrões internacionais, resultaram em forte movimento de entrada de capitais no Brasil, o que manteve o real valorizado.

3 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

O total de acessos dos serviços de telecomunicações no Brasil somou cerca de 227,1 milhões em 2009, representados por 41,7 milhões de linhas fixas em serviço, 174,0 milhões de usuários móveis e 11,4 milhões de acessos de internet em banda larga.

A evolução de 12,5% ou 25 milhões de acessos em relação a 2008, embora represente redução no ritmo de expansão (20,0% ou 33,7 milhões de acessos em 2008), ainda é relevante e representa o segundo maior crescimento da história do setor, motivado por adições líquidas ainda expressivas do segmento móvel.

Em março de 2009, foi concluída a introdução da portabilidade numérica em todo o país, tanto para telefonia fixa quanto para a móvel. Em 2009, os acessos portados totalizaram 3,4 milhões, sendo 1 milhão na telefonia fixa e 2,4 milhões na móvel, valores que representam 2,5% e 1,4% dos respectivos totais. A baixa representatividade destes valores confirma as expectativas iniciais de resultados pouco significativos.

TELEFONIA FIXA

O mercado brasileiro de telefonia fixa encerrou 2009 com 41,7 milhões de linhas em serviço, evolução de 1,3% sobre o ano anterior. Este segmento se encontra maduro há anos, com crescimentos apenas marginais.

As concessionárias de telefonia fixa representavam 80% do total dos acessos em dezembro/09 versus 84% no final de 2008, demonstrando que a expansão foi registrada pelas empresas autorizadas (novos entrantes).

TELEFONIA MÓVEL

Com 174 milhões de usuários em 2009 e taxa de penetração de 90,6% sobre a população, o mercado de telefonia móvel brasileiro se mantém como o quinto maior do mundo. O crescimento de 15,5% nesse ano, apesar de inferior ao de 2008, foi suficiente para manter o Brasil entre os países que mais cres-

cem mundialmente. As adições líquidas somaram 23,3 milhões de usuários, e, apesar de menores do que as de 2008 (29,7 milhões), foram a segunda maior da história do setor.

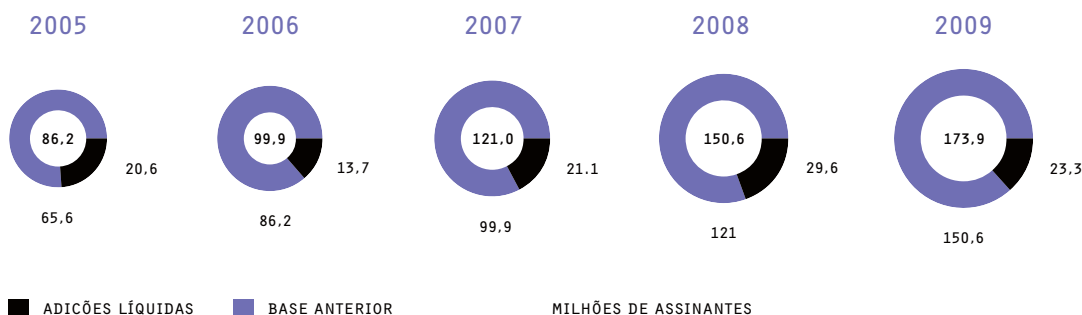
O segmento pré-pago evoluiu 17,0% contra 8,8% dos acessos pós-pagos e representa 82,5% do total de usuários móveis, continuando como o grande responsável pelo crescimento do ano (89,5% das adições contra 84,8% em 2008).

Duas tendências importantes, que já se mostravam ao final de 2008, foram consolidadas em 2009:

- **Crescimento dos acessos de banda larga móvel:** com quase 4,7 milhões de novas adições em 2009, os acessos de terceira geração somaram 6,8 milhões no final do ano. Deste total, cerca de 2,8 milhões representam minimodems, e o restante, acessos 3G através de aparelhos móveis via planos de dados. Parece-nos tratar-se de uma tendência permanente no Brasil, evidenciando o potencial de mercado relacionado a uma fonte de receitas ainda pouco explorada no país em face do mercado internacional (receitas de dados);
- **Aumento da participação das Regiões II e III no total de adições do país:** a Região I, historicamente, tem respondido pela maior parcela das adições líquidas do país. No entanto, tal dinâmica tem sofrido alterações à medida que a Oi tem expandido sua atuação para novas regiões. De fato, o lançamento do portfólio de ofertas Oi em novos mercados acaba por estimulá-los.

Assim, a Região I, cuja média de participação nas adições líquidas foi de 55,5% no período 2006/07 e que já apresentava redução para 48,4% em 2008, respondeu por uma parcela ainda menor das adições líquidas em 2009, de 47,1%. Com o lançamento da Oi na Região III, esta passou a registrar maior parcela das adições líquidas em 2008 e 2009, respectivamente 29,1% e 28,2%, contra uma média de 22,7% nos dois anos anteriores. O lançamento das ofertas da Oi na Região II também ganhou representatividade nas adições líquidas do país, saltando de 20,1% (média em 2006/08) para 24,7% em 2009.

TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL



BANDA LARGA FIXA

O mercado de acesso à internet em banda larga fixa encerrou dezembro de 2009 com 11,4 milhões de acessos, refletindo crescimento de 13,8%, ou 1,4 milhão de novos usuários frente à dezembro/08. Tal expansão foi inferior à média dos últimos três anos, de 26,3% ou 1,9 milhões de novos acessos ao ano.

A penetração de 19,8% dos domicílios continua ainda em patamares baixos, o que demonstra a existência de grande potencial de mercado. Cerca de 51,1% das adições líquidas de banda larga fixa ocorreu através da tecnologia ADSL (61,6% em 2008), principal tecnologia de banda larga oferecida pela Oi.

Parte da redução do crescimento ocorrida no mercado de banda larga fixa provavelmente decorre do fato de que a alternativa de conexão via banda larga móvel aumentou consideravelmente em 2009, com ofertas de todas as operadoras móveis no mercado.

TV POR ASSINATURA

Em 2009, a base de usuários dos serviços de TV por assinatura mostrou evolução semelhante à de 2008, quando registrou expansão superior à média dos anos anteriores. Em 2009, os acessos de TV por assinatura totalizaram 7,5 milhões de assinantes, crescimento de 18,2% no ano, superior à média anual do triênio 2005/07, de 10,4%.

Tal evolução, mais uma vez, foi impulsionada pelo crescimento dos pacotes voltados para as camadas de menor poder aquisitivo da população brasileira, onde ainda existe forte demanda reprimida. A taxa de penetração relativamente ao total de domicílios atingiu cerca de 13,0%, o que comprova o imenso potencial deste mercado no país.

Os acessos através da tecnologia DTH (Direct to Home) foram responsáveis por 59,8% dos novos usuários, seguidos pela tecnologia a cabo, com 43,8%. As novas entrantes do mercado, entre as quais a Oi, utilizam esta tecnologia.

CENÁRIO REGULATÓRIO

Em 2009, o ambiente regulatório não teve grandes mudanças após o movimentado ano de 2008. Os principais temas da agenda regulatória em 2009 envolveram:

- **Completa introdução da portabilidade numérica:** iniciada em setembro de 2008 e implementada em etapas terminadas em março de 2009, a portabilidade no Brasil foi introduzida para pedidos de telefonia fixa para outros fixos e de móvel para móvel. Conforme esperado, com base na quantidade de solicitações e de números portados, constatou-se que a possibilidade da portabilidade representou enorme custo para as empresas devido à complexidade técnica dos investimentos, sem grandes resultados para os consumidores;
- **Novo Plano Geral de Metas de Universalização (PGMU):** no primeiro semestre de 2009, foi realizada consulta pública relativa ao novo PGMU a vigorar a partir de janeiro de 2011. Nela, a Anatel tenta introduzir algumas novas obrigações relativas a instalação de telefones públicos, duplicação da capacidade do backhaul existente e instalação de backhaul adicional de grande capacidade em novas localidades. Em contrapartida, a Agência propõe uma redução na densidade de telefones públicos de 6/1.000 para 4,5/1.000. Contudo, na avaliação das operadoras, essa contrapartida é insuficiente para compensar os custos das novas obrigações propostas.

Como a Agência não pode, de acordo com a LGT, impor novas metas de universalização sem apontar as respectivas fontes de financiamento, a Oi, as demais concessionárias e a Abrafix fizeram contribuições detalhadas para demonstrar a inviabilidade da proposta;

- **Contratos de concessão:** no primeiro semestre de 2009, a Anatel colocou em consulta pública a nova versão dos contratos de concessão do STFC, a vigorar a partir da revisão quinquenal marcada para janeiro de 2011. O texto não propôs alterações significativas em relação às condições atuais. Simultaneamente, também esteve em consulta pública o novo Plano Geral de Metas de Qualidade da telefonia fixa, a vigorar a partir da mesma data. Na proposta da Anatel, a principal inovação é a introdução de uma avaliação subjetiva da qualidade da prestação dos serviços, por meio de pesquisa de opinião;
- **Destinação da faixa de frequência de 2,5 GHz:** foi colocada em consulta pública nova destinação para a faixa de frequência de 2,5 GHz, hoje atribuída ao serviço de TV por assinatura via MMDS, que estabelece reserva da maior parte da faixa para a prestação do SMP, a partir de 2012 até 2016. Como consequência, seria reduzida a subfaixa que era destinada às empresas de MMDS, o que se justificaria pela maior necessidade do SMP, em face do seu crescimento e evolução tecnológica para 4G;
- **Edital da Banda H:** no final de 2009, a Anatel colocou em consulta pública a proposta de edital de licitação da banda H, última banda disponível para a terceira geração da telefonia móvel. No texto proposto, a Agência estabelece regras que, na prática, quando associadas à regulamentação vigente, vedam a participação das atuais prestadoras do SMP no certame;
- **Operadoras Móveis Virtuais (MVNO):** no final de 2009, a Anatel colocou em consulta pública as regras para o funcionamento de operadoras móveis virtuais no Brasil;
- **Regulamento do Plano Geral de Metas de Universalização:** atendendo ao disposto no Decreto 6.424/2008, relativo à troca de metas de universalização, a Anatel colocou em consulta pública o regulamento do PGMU atual, que detalha a forma de apuração de receitas e despesas relativas à referida troca de metas.



4 PERFIL DA EMPRESA

A TNL, por intermédio de suas controladas, entre as quais Telemar Norte Leste (TMAR), TNL PCS (Oi Móvel) e Brasil Telecom (BrTO), oferece um amplo leque de produtos convergentes, que incluem serviços tradicionais de telefonia fixa e móvel, transmissão de dados, acesso à internet em banda larga, provedor de internet e outros serviços a residências, usuários corporativos de pequeno, médio e grande porte, entidades governamentais e outras empresas de telecomunicações. É a principal provedora de serviços de telecomunicações do Brasil, a maior em faturamento bruto consolidado e número um em quantidade de linhas em serviços fixos da América do Sul.

A TMAR detém a concessão para operar telefonia fixa em 16 estados das regiões Norte, Nordeste e Sudeste, e a BrTO possui a concessão de telefonia fixa no Distrito Federal e em mais nove estados das regiões Sul, Centro-Oeste e Norte do país.

Com a aquisição da BrTO, a Oi passou a operar em âmbito nacional nos serviços de telefonia móvel e de transmissão de dados, com um portfólio unificado em todas as regiões de outorga. A oferta de serviços em todo o Brasil 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 Oi acredita que a capacidade de desenvolvimento de ofertas convergentes é importante vantagem competitiva, com vistas à fidelização do cliente.

A partir de 2009, a Oi passou a operar a rede de cabos submarinos de transmissão de fibra ótica da Globenet (controlada integral da BrTO), que conecta Brasil, 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.

Além dos serviços de telecomunicações tradicionais, por meio da subsidiária Way TV, a Oi presta serviços de TV por assinatura e internet banda larga a clientes residenciais, comerciais e corporativos nas cidades de Belo Horizonte, Poços de Caldas, Uberlândia e Barbacena, no estado de Minas Gerais. Através da Way-TV, a Oi tornou-se a primeira empresa quadruple play do Brasil, com oferta integrada de telefonia fixa, móvel, banda larga e TV a cabo. Em novembro de 2008, a Anatel autorizou a Oi a prestar serviços de TV por assinatura em todo o Brasil, utilizando tecnologia por satélite DTH. O lançamento desse serviço foi realizado em julho de 2009, inicialmente apenas para cidades do estado do Rio de Janeiro e depois estendido a outras cidades de Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

A companhia encerrou 2009 com 61,9 milhões de Unidades Geradoras de Receitas.

A imagem da Oi reflete um estilo de vida ligado à inovação, ousadia, confiabilidade e inteligência. O slogan “simples assim” resume a identidade da empresa. O objetivo da companhia é oferecer o que há de mais moderno em telecomunicações e superar os níveis de exigência dos clientes e do mercado.

Pelo segundo ano consecutivo, a Oi integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, refletindo o alto grau de comprometimento da companhia com a responsabilidade social e a adoção de práticas gerenciais sustentáveis.

A TNL e a BrTO têm suas ações negociadas na BM&FBovespa e na Nyse, enquanto as da TMAR são transacionadas apenas na BM&FBovespa.

5 ESTRATÉGIA DA COMPANHIA E NOVOS NEGÓCIOS

As iniciativas das empresas controladas pela TNL visam atingir e manter a liderança do mercado e gerar valor para os acionistas. Todas elas refletem o posicionamento da administração, pautado por agilidade, simplicidade e objetividade.

Para manter a liderança do mercado, aumentar a competitividade e melhorar o desempenho financeiro, criando valor para os acionistas e demais stakeholders, a estratégia geral da Oi inclui:

- **Foco na convergência:** através dela, a Oi consolida a diferenciação que possui no mercado, por meio da oferta de pacotes integrados de telefonia fixa, móvel, banda larga e TV por assinatura. A convergência é o principal instrumento para fidelizar clientes e alavancar vendas, além de garantir sinergias importantes, que reduzem custos operacionais da companhia;
- **Ampliação da base de clientes e evolução dos serviços de banda larga:** por ser importante alavanca de crescimento e elemento essencial no futuro dos serviços integrados de comunicação, o acesso à internet em banda larga é um dos principais instrumentos da nossa estratégia. Para potencializar esse crescimento, a Oi continua investindo na expansão das suas redes de banda larga (fixa e móvel), além de ampliar a oferta de acesso à internet em altas velocidades e a evolução para novas tecnologias;
- **Atuação em novos negócios e mercados:** buscar a inovação e o crescimento contínuo de novos negócios é parte essencial da estratégia da Oi. Expandir a atuação para novos negócios a partir das plataformas existentes e atuar em segmentos que complementam a oferta de serviços para os clientes são pontos-chave para garantir o crescimento futuro da organização.
A empresa analisa continuamente oportunidades de novos negócios no setor de telecomunicações e em segmentos de serviços adjacentes relevantes, incluindo internet, TI e outros, que apresentem sinergia com os negócios da companhia de modo a alavancar novas fontes de receita e a fortalecer seu posicionamento no cenário nacional e internacional de telecomunicações;
- **Explorar as oportunidades de crescimento como operadora móvel nacional, com rentabilidade:** a diferenciação por meio da convergência e de ofertas inovadoras continua sendo a principal estratégia para consolidar a liderança nesse segmento. O reposicionamento da Oi como uma operadora móvel de cobertura nacional, a expansão das ofertas para a Região II e o sucesso na Região III continuarão a garantir o crescimento da base de clientes. A vantagem da convergência e a inovação em ofertas com foco nos serviços, e não na venda de aparelhos, continuarão a ser diferenciais importantes para ampliar a rentabilidade das operações. A empresa continuará a explorar a oferta de serviços de valor adicionado e novos produtos através da sua base de clientes, potencializando ainda mais a expansão de sua receita e rentabilidade;
- **Ampliar a eficiência e o controle de custos, mantendo a qualidade dos serviços:** as iniciativas para melhoria dos processos internos, com a consequente otimização dos custos e da alocação de recursos, fazem parte da nossa estratégia de aumento da eficiência operacional e ganhos de escala. Assim como a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes continuará a ser prioridade estratégica para a companhia.

6 DESTAQUES DO ANO

- Aquisição do controle da Brasil Telecom Participações (BrTP), holding controladora da Brasil Telecom (BrTO);
- Lançamento da marca “Oi” na Região II do PGO e unificação do portfólio de ofertas “Oi” em âmbito nacional;
- Unificação do núcleo da rede de controle de voz e de dados de telefonia móvel, bem como a integração das plataformas deste serviço, permitindo unificar as ofertas Oi;
- Implantação de modelo operacional de vendas e atendimento único em todas as regiões de atuação, feita de forma segmentada;
- Unificação e centralização dos Centros de Gerência de Rede da Oi e BrTO, no prazo recorde de sete meses;
- Unificação do modelo de gestão da operação da planta interna e implantação de uma nova filosofia de operação;
- Implantação de severo programa interno com vistas à obtenção de sinergias de custos entre as duas companhias, contemplando inúmeras frentes de atuação;
- Lançamento dos serviços de TV por assinatura através da tecnologia DTH (Direct To Home) no Rio de Janeiro, Minas Gerais e na Região Sul do país;
- Início dos serviços de “Ultra Banda Larga”, com a implantação e oferta de acessos com velocidades de até 20 Mbps em seis cidades da Região I e em cinco cidades da Região II, além da oferta de serviços de até 100 Mbps em três cidades da Região I e em cinco cidades da Região II;
- O Oi Futuro ganhou dimensão nacional, expandindo seus programas de educação, cultura e esporte, reafirmando seu compromisso com o desenvolvimento social do país e a democratização do acesso ao conhecimento, com investimentos na ordem de R\$ 80 milhões.



7 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO COM A BRASIL TELECOM

Após a aquisição do controle da Brasil Telecom, em janeiro de 2009, foi iniciada a integração das atividades das duas companhias.

Foram criadas várias frentes de atuação:

ENGENHARIA E REDES

A integração das empresas resultou em enorme desafio para a área de operação, pois passou a contar com uma rede de abrangência nacional, com milhares de elementos de rede e dois centros de gerenciamento operacionais: um no Rio de Janeiro e outro em Florianópolis.

Foi mapeada a necessidade de unificar os Centros de Gerência de Redes, adotar as melhores práticas de cada empresa e capturar rapidamente os ganhos de sinergia identificados. Este trabalho estava previsto para ser executado ao longo de 2009, com impactos até dezembro de 2010. Com o direcionamento claro da urgência desta mudança, houve um esforço de antecipação do projeto, que foi concluído em julho de 2009. Desde então, a Oi conta com um único Centro de Gerência de Redes no Rio de Janeiro, com resultados melhores do que os obtidos anteriormente.

Este trabalho foi realizado com a diretriz da alta administração de não promover nenhum processo de reengenharia e aplicar rapidamente na nova estrutura os melhores processos, sistemas e mecanismos de gestão já existentes em cada um dos centros.

Paralelamente, houve a unificação do modelo de gestão da operação da planta interna e a implantação de uma nova filosofia de operação, com forte controle de intervenções nas redes e atribuição de maior responsabilidade de gestão às áreas regionais, com resultados consistentes de melhoria de qualidade e percepção dos clientes. Para garantir a qualidade das redes, com presença nacional, foi necessária organização, automação e corpo técnico muito bem preparado. A operação está estruturada de forma a evitar problemas, com monitoramento preciso, velocidade no diagnóstico, rápido encaminhamento (minimizando o impacto aos clientes) e competência no tratamento das falhas.

MARCA, OFERTAS E CANAIS

LANÇAMENTO DA MARCA NA REGIÃO II

Em janeiro de 2009, a Oi iniciou uma avaliação estratégica de todas as suas marcas. Como resultado, decidiu-se atuar sob o modelo de marca única e migrar todos os ativos de marca da BrTO para "Oi".

De janeiro a março de 2009, todas as manifestações da marca "Brasil Telecom" foram mapeadas e em abril iniciou-se o processo de migração. Em pouco menos de um mês, foram migrados cerca de 10 mil telefones públicos, 80 lojas e quiosques próprios, mais de 700 lojas autorizadas e cerca de mil balcões de varejo. Além disso, todos os operadores de call center e

técnicos de campo foram treinados e tiveram seus roteiros de atendimento alterados. Por fim, foi realizado um extenso trabalho de comunicação interna e endomarketing para informar e envolver os colaboradores no projeto de integração.

Para apoiar a migração de marca e o lançamento da Oi na região de atuação da BrTO, a empresa realizou diversas campanhas publicitárias, veiculadas desde janeiro e que comunicaram as principais mensagens da marca Oi, como liberdade e simplicidade.

INTEGRAÇÃO DO PORTFÓLIO DE OFERTAS

Em maio, a Oi marcou sua entrada na Região II com o modelo de oferta de pré-pago "Oi Ligador", migrando 100% das vendas para o modelo de venda de chip avulso. Com essa oferta, conquistou um milhão de clientes somente no mês de lançamento. No terceiro trimestre, 100% das vendas de serviços móveis já eram feitas no portfólio novo. No acumulado do ano de 2009, a Oi atingiu a marca de 26,9% das adições líquidas da região, cerca de 7 p.p. superior à do ano anterior.

Continuando com o alinhamento dos portfólios de mobilidade, a Oi lançou em junho os planos "Oi Controle" e "Oi Conta", trazendo o conceito dos planos sem multa já lançados nas demais regiões. No segundo semestre, foram lançados os novos portfólios de telefonia fixa, Velox (fixa ADSL e 3G), para clientes do mercado residencial.

O novo portfólio é baseado nos pilares já trabalhados nas demais regiões, como, por exemplo, os novos planos sem multa, tanto no Velox ADSL quanto no 3G. No 3G, foi incorporado também o conceito de degustação de plano segundo o posicionamento do "eu posso", em que o cliente pode experimentar o plano sem pagar a mensalidade por dois meses.

UNIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CANAIS

Do ponto de vista de canais, foi implantado modelo operacional de vendas e atendimento único para toda a empresa.

No mercado varejo, o modelo de distribuição da Região II foi reestruturado, com foco no pequeno varejo (bancas de jornal, farmácias, etc.), com distribuidores exclusivos, garantindo maior eficiência do canal. Essa ação foi acompanhada da expansão da recarga virtual, mediante o lançamento do "Oi PDV". No grande varejo (redes varejistas regionais e nacionais), em que a oferta dos produtos ocorre por intermédio de promotores capacitados, foram intensificadas as ações de desbloqueio, gerando maior fluxo de pessoas para as lojas.

No tocante ao atendimento de pós-venda e regulatório, a Oi está investindo na capacitação e desenvolvimento de canal específico, o Oi Atende, assim como já estabelecido na Região I.

Com o lançamento do novo portfólio de serviços de telefonia fixa, foi estruturado o canal de vendas porta a porta, que tem função relevante na oferta de serviços de telefonia para classes sociais de menor poder aquisitivo.

As lojas próprias estão no processo de migração para o modelo de franquias da Oi, o que possibilita a padronização dos canais de venda, melhor desempenho de vendas e maior qualidade no relacionamento com os clientes. Também estão sendo abertas novas franquias para aumento da capilaridade de distribuição dos produtos Oi.

Na rede de agentes autorizados, foram feitas as mudanças de fachadas das lojas e procedimentos, e o foco do canal foi redirecionado para pós-pago, já que a venda do pré-pago foi absorvida pelo pequeno varejo.

Os canais que atendem o mercado empresarial estão em transição para um novo modelo de negócio, que visa atuar de forma mais direcionada e diferenciada por perfil de cliente. Desta forma, garante-se melhor cobertura da carteira graças ao aumento da quantidade de vendedores, além da padronização do atendimento ao mercado, com ampliação do relacionamento com os clientes.

CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS

Mesmo antes de obter a anuência prévia da Anatel para a aquisição do controle da BrTO, a companhia começou a trabalhar em um plano de ação, com base em informações públicas, visando obter sinergia com a aquisição da BrTO, com um grupo de consultores contratados para este fim, o qual foi posto em prática a partir do dia seguinte à aquisição.

A diretriz principal foi aplicar nas empresas integradas as melhores práticas existentes nos processos de gestão de cada empresa individualmente, em busca da rápida obtenção de sinergias de custos.

Mais de 30 iniciativas foram implementadas na busca desta maior eficiência de custos, entre as quais se destacam:

- Reestruturação administrativa, feita em três etapas ao longo do ano, e revisão de benefícios concedidos;
- Revisão do modelo logístico;
- Renegociação de contratos com fornecedores;
- Redução de custos das mercadorias vendidas em face da unificação das estratégias de atuação no mercado móvel;
- Utilização da infraestrutura interna nos casos de interconexão anteriormente feitas com outras empresas de telecom.

8 DESEMPENHO OPERACIONAL

As empresas controladas pela Tele Norte Leste Participações S.A. encerraram 2009 com 21.293 mil linhas em serviço fixo ("Oi Fixo"), 36.112 mil clientes de telefonia móvel ("Oi Móvel"), 4.211 mil acessos à internet em banda larga fixa ("Oi Velox") e 234 mil usuários de vídeo ("Oi TV"), incluindo acessos via tecnologia a cabo e DTH (lançado em outubro), totalizando 61.850 mil Unidades Geradoras de Receitas (UGRs).

Em 2009, a Oi registrou crescimento de 5.907 mil UGRs, ou +10,6% frente a 2008, resultado influenciado principalmente pelas adições líquidas da telefonia móvel, dos serviços de banda larga e de vídeo.

TELEFONIA MÓVEL

Com expansão de 6.117 mil usuários em 2009, a base de telefonia móvel encerrou o ano com 36.112 mil acessos. A evolução de 20,4% frente a 2008 por mais um ano representa um crescimento acima da média nacional (15,5%).

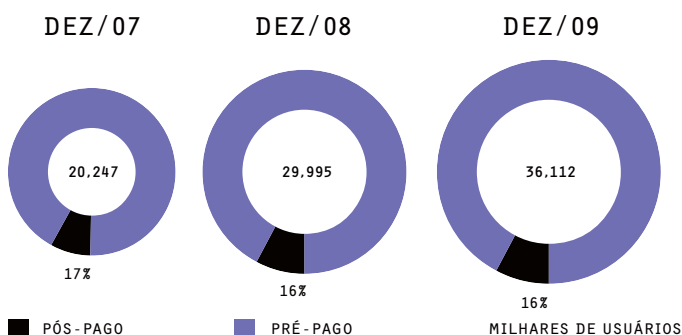
Das adições líquidas totais, 3.355 mil usuários (55%) foram na Região III (São Paulo), cujas operações se iniciaram no final de outubro/08, e 1.548 mil (25%) foram na Região II, onde, em maio, a companhia iniciou a integração do portfólio daquela região com o da "Oi", com o lançamento da oferta "Oi Ligador".

A base de usuários pré-pagos atingiu 30.327 mil no final do ano (84,0% do total), ainda o motor do crescimento dos clientes do serviço móvel, representando 84% das adições líquidas de 2009. Os pós-pagos atingiram 4.323 mil usuários no final de 2009, evoluindo em 848 mil usuários no período e representando 12,0% do total de acessos móveis da companhia (11,6% em 2008). Os usuários de planos "controle" totalizaram 1.462 mil acessos em dezembro/09, 10,8% acima de 2008, equivalentes a 4,0% da base.

Com adições de 388 mil novos usuários, o produto convergente "Oi Conta Total" aumentou 36,6% no ano, encerrando 2009 com 1.449 mil clientes. Estes acessos já equivalem a 38% da base do segmento pós-pago da Região I, área onde o produto se encontra disponível até o momento.

Mesmo com uma estratégia mais focada em rentabilidade na Região I a partir do segundo semestre, a Oi Móvel manteve a liderança de mercado na região, com 28% de participação de mercado. Em 2009, o crescimento da companhia veio principalmente da Região II, com a integração dos portfólios Oi e BrT, e da Região III, ainda em fase de start-up. Na Região II e III, encerramos o ano com participação de mercado de, respectivamente, 16% e 12%, em comparação a 14% e 5% de 2008.

CLIENTES OI MÓVEL

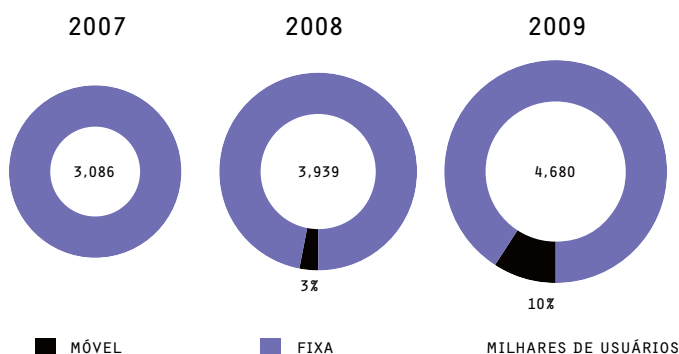


BANDA LARGA (FIXA E MÓVEL)

A base de clientes "Oi Velox" cresceu 10,2% em 2009 (390 mil novos acessos). Do total de acessos fixos, 50 mil acessos são via cabo da "Oi TV", e os demais 4.161 mil utilizam a tecnologia ADSL. Este produto é estratégico para a companhia e representa 19,5% das linhas em serviço em 2009 (17,1% em 2008). Ao longo de 2009, a Oi optou por não somente descontinuar o serviço convergente (Pluri) disponível na Região II, mas também desligar voluntariamente alguns desses planos, afetando a base de acessos de banda larga daquela região.

O serviço de banda larga móvel (3G), incluindo os acessos via minimodem, encerrou o ano com 469 mil acessos, um crescimento de 297% no ano. A companhia entende este serviço como um complemento ao serviço de banda larga fixa.

CLIENTES BANDA - LARGA (FIXA E MÓVEL)



TELEFONIA FIXA

A performance das linhas em serviço fixas da companhia foi impactada pela realização de alguns desligamentos voluntários nas linhas em serviço na Região II. Ao longo do ano, o ambiente competitivo se manteve acirrado, principalmente em função das campanhas agressivas das operadoras móveis, com promoções de tráfego dentro da própria rede com tarifas próximas às da telefonia fixa.

Neste cenário, a Oi manteve a estratégia de ofertas de planos alternativos, objetivando fidelizar clientes. Estes planos aumentaram 19,7% em relação a 2008 e já representam 59,6% das linhas fixas em serviço e 83,7% das linhas em serviço residenciais. Também com o foco de defesa da base de linhas fixas, a partir do terceiro trimestre iniciou-se a oferta do novo serviço de TV por assinatura através da tecnologia DTH, com descontos para clientes que possuem linhas em serviço fixas.

VÍDEO – OI TV

A base de usuários de TV por assinatura atingiu 234 mil clientes, dos quais 60 mil assinantes de TV a cabo e 174 mil de DTH, o que gerou um aumento de 173 mil em 2009. Após lançamento em julho no Rio de Janeiro, o produto foi ampliado para quatro estados (Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina).

A Oi espera ampliar o serviço para todo o país, de forma gradual, planejando oferecer “Oi TV” no Brasil inteiro até o fim de 2010.



9 DESEMPENHO ECONÔMICO - FINANCEIRO

SUMÁRIO OPERACIONAL E ECONÔMICO

TNL CONSOLIDADO

	2007	2008	2008 PRO FORMA	2009
INDICADORES OPERACIONAIS				
Clientes - UGR** (mil)	31.724	40.406	55.943	61.850
Oi Fixo	14.222	13.939	22.066	21.293
Oi Móvel	15.984	24.390	29.995	36.112
Oi Velox	1.518	2.016	3.821	4.211
Oi TV	-	61	61	234

**UGR: Unidade Geradora de Receita

INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Receita bruta (R\$ milhões)	25.153	27.197	43.962	45.708
Receita líquida (R\$ milhões)	17.584	18.736	29.947	29.881
EBITDA (R\$ milhões)	6.517	6.068	10.011	7.315
EBITDA recorrente (R\$ milhões)	6.348	6.451	10.249	9.864
EBIT (R\$ milhões)	3.899	3.249	5.099	1.609
Lucro líquido (R\$ milhões)	2.318	1.154	1.087	-436
Patrimônio líquido (R\$ milhões)	10.658	9.591	-	7.994
Dívida bruta (R\$ milhões)	9.442	20.245	24.702	29.918
Dívida líquida (R\$ milhões)	2.733	9.506	12.351	21.889
Investimentos (R\$ milhões)	2.328	4.643	7.322	5.108

INDICADORES FINANCEIROS

Lucro por ação (R\$)	6,07	3,02	2,84	-1,14
Valor patrimonial por ação (R\$)	27,9	25,1	-	20,9
Margem EBITDA (%)	37,1%	32,4%	33,4%	24,5%
Margem EBITDA recorrente (%)	36,1%	34,4%	34,2%	33,0%
Margem líquida (%)	13,2%	6,2%	3,6%	-1,5%
Retorno sobre patrimônio líquido (%)	23,6%	11,4%	-	-

A receita bruta consolidada foi de R\$ 45.708 milhões em 2009 contra R\$ 43.962 milhões reportados em 2008 (+4,0%). Por mais um ano, o aumento ocorreu devido à expansão dos serviços móveis e dos serviços de comunicação de dados, que, juntos, já representaram 40,9% da receita bruta consolidada no ano. A receita líquida consolidada totalizou R\$ 29.881 milhões, estável em relação a 2008.

A receita bruta dos serviços de telefonia fixa aumentou 1% em 2009. Neste segmento, a receita com serviços de dados foi 17,9% superior à de 2008. No ano, as receitas com serviços de dados, serviços adicionais e de voz avançada foram as principais alavancas de crescimento das receitas de telefonia fixa, superando a queda das receitas nos demais serviços tradicionais.

A telefonia móvel foi outra fonte de crescimento, cuja receita cresceu 16,5% no ano (R\$ 1.401 milhões). Os principais destaques em 2009 foram:

- Receitas de “assinaturas” (+26,0%) em face do crescimento da base média de usuários do segmento pós-pagos, juntamente com maior empacotamento de minutos;
- Maiores receitas de “chamadas originadas” (+7,5%), também devido à expansão da base média de clientes;
- A “remuneração pelo uso de rede” evoluiu 13% no ano em função da maior base média de usuários, principalmente nas Regiões II e III. Esta receita também é beneficiada pelo maior volume de tráfego em função da inclusão de chamadas para operadoras fixas nos bônus oferecidos pelas de telefonia celular. Como consequência, o usuário utiliza os créditos para ligações para outras empresas móveis;
- A receita de “dados/valor adicionado” cresceu 73% no ano em decorrência do aumento no volume de “SMS” e assinatura de dados dos clientes 3G.

A receita de telefonia móvel representou 21,6% da receita bruta consolidada (19,3% em 2008), sendo responsável por 80% do crescimento anual da receita total consolidada.

Os custos e despesas operacionais (ex-depreciação e amortização) somaram R\$ 22.567 milhões. O aumento de R\$ 2.631 milhões, registrado na comparação anual (+13,2%), é resultado, principalmente, de:

- Despesas de “pessoal” (+9,4%): gastos não recorrentes de todo o processo de reestruturação para integração entre a Oi e a BrT, bem como do programa de incentivo à aposentadoria para colaboradores com mais de 20 anos de atividade;
- “Serviços de terceiros” (+9,2%): maiores gastos com call center, especialmente com o início das operações em São Paulo, da realocação geográfica das PA – Posições de Atendimento do call Center, e da adequação para atendimento à nova legislação do setor. Cabe ressaltar também os maiores custos com a manutenção da planta e comissões de vendas relativas principalmente às operações em São Paulo;
- “Custo de aparelhos SMP e outros” (+19,6%): amortização dos subsídios diferidos dos planos pós-pagos, parcialmente compensada pelos menores custos com a venda de aparelhos, em função da implementação da estratégia do chip avulso na Região II, com o objetivo de reduzir o custo de aquisição de clientes;
- Provisões para devedores duvidosos (+12,2%): aumento em função da equalização das práticas contábeis entre as duas companhias, TMAR e BrTO.

Em 2009, os custos não recorrentes negativos somaram R\$ 906 milhões, classificados nos seguintes grupos:

- Despesas relativas ao processo de integração entre Oi e BrTO;
- Despesas relativas à amortização do diferido dos subsídios aos aparelhos pós-pagos (sem efeito caixa);
- Outras despesas não recorrentes (baixa de ativos e depósitos judiciais, Paes, entre outras).

Em decorrência das práticas contábeis de consolidação, foi preciso refletir na TNL Consolidada o efeito das participações dos minoritários sobre a provisão de contingência realizada na Brasil Telecom ao longo de 2009. Este lançamento é apenas contábil, não havendo impacto caixa e no resultado líquido. O valor deste efeito nos custos e despesas consolidadas de 2009 gerou despesas não recorrentes adicionais, que somaram R\$ 1,6 bilhão.

Em 2009, o EBITDA consolidado recorrente somou R\$ 9.864 milhões. A margem recorrente no ano registrou 33,0%, representando redução de 1,2 p.p em relação a 2008. O EBITDA de 2009 também foi impactado por custos adicionais recorrentes relativos às operações móveis de São Paulo, ainda em fase de start-up, e à equalização de práticas contábeis entre Oi e BrT. Sem este impacto, o EBITDA de 2009 teria permanecido estável em relação ao EBITDA recorrente de 2008.

A companhia encerrou o ano com resultado líquido negativo de R\$ 436 milhões, basicamente em função de:

- (a) Menor EBITDA devido aos efeitos não recorrentes já citados;
- (b) Aumento das depreciações e amortizações em decorrência do início da amortização do ágio resultado da aquisição da BrT;
- (c) Maiores despesas financeiras líquidas em face do maior volume médio da dívida;
- (d) Distorção fiscal temporária existente ao longo do ano, uma vez que o ágio amortizado relativo à aquisição da BrT não pode ser compensado fiscalmente durante grande parte do ano.

RESULTADO DAS CONTROLADAS TMAR, TNL PCS E BRTO

A receita líquida consolidada da TMAR ficou estável em 2009, tendo o EBITDA recorrente de 2009 somado R\$ 9.921 milhões, representando uma margem recorrente de 33,3%. O resultado líquido foi negativo de R\$ 595 milhões.

A TNL PCS (Oi móvel) alcançou em 2009 o EBITDA de R\$ 1.756 milhões, um crescimento de 3,4% no ano. Este valor abrange itens não recorrentes que impactaram negativamente o EBITDA em R\$ 223 milhões devido ao fim do diferimento do subsídio de aparelhos, além das operações em São Paulo, ainda em fase de start-up. A TNL PCS apresentou lucro líquido de R\$ 541 milhões (-11,5%).

Em 2009, a receita líquida da BrTO atingiu R\$ 10.879 milhões (-6,1%). O EBITDA recorrente acumulou R\$ 4.047 milhões, com margem recorrente de 37,2%. O resultado líquido foi negativo de R\$ 1.142 milhões.



RESULTADO DAS CONTROLADAS TMAR, TNL PCS E BRTO

	2007	2008	2008 PRO FORMA	2009
TMAR CONSOLIDADO				
Receita Líquida (R\$ milhões)	17.572	18.665	29.877	29.812
EBITDA (R\$ milhões)	6.542	6.109	10.052	7.371
Margem EBITDA (%)	37,2%	32,7%	33,6%	24,7%
EBITDA recorrente (R\$ milhões)	6.373	6.492	10.290	9.921
Margem EBITDA recorrente (%)	36,3%	34,8%	34,4%	33,3%
Lucro Líquido (R\$ milhões)	2.889	1.521	1.453	-595
BRTO CONSOLIDADO				
Receita Líquida (R\$ milhões)	11.059	11.581		10.879
EBITDA (R\$ milhões)	3.786	4.057		710
Margem EBITDA (%)	34,2%	35,0%		6,5%
EBITDA Recorrente (R\$ milhões)	-	3.912		4.047
Margem EBITDA recorrente (%)	-	33,8%		37,2%
Lucro líquido (R\$ milhões)	484	1.030		-1.143
OI MÓVEL (TNL PCS)				
Receita Líquida (R\$ milhões)	4.195	5.208		7.169
EBITDA (R\$ milhões)	1.155	1.698		1.756
Margem EBITDA (%)	27,5%	32,6%		24,5%
Lucro líquido (R\$ milhões)	466	611		541



10 INVESTIMENTOS

INVESTIMENTOS

	2007	2008	2008 PRO FORMA	2009	Δ ANO (%)
Telefonia fixa (R\$ Milhões)	1.760	2.015	3.550	2.679	-24,5
Expansão e qualidade (R\$ Milhões)	516	761	1.483	1.150	-22,5
Dados / Sistema de Comunicação / Outros (R\$ Milhões)	1.244	1.255	2.067	1.529	-26,0
Telefonia móvel (R\$ Milhões)	568	2.628	3.772	2.430	-35,6
Expansão e qualidade (R\$ Milhões)	437	1.634	2.290	2.430	6,1
Outorgas 2G / 3G (R\$ Milhões)	131	994	1.482	0	-
TOTAL (R\$ Milhões)	2.328	4.643	7.322	5.108	-30,2

Em 2009, os investimentos consolidados totalizaram R\$ 5.108 milhões, em linha com a expectativa orçamentária inicial, representando 17,1% da receita líquida do ano (24,4% em 2008). O valor representa uma redução de 30,2% em relação ao ano anterior. Cabe ressaltar, todavia, que os investimentos de 2008 haviam sido impactados por cerca de R\$ 2 bilhões, referentes à aquisição das licenças 3G e à adequação das centrais para a introdução da portabilidade.

O Capex de 2009 foi alocado em maior parte nos serviços de telefonia fixa (50,4%), principalmente banda larga.

INVESTIMENTOS OPERACIONAIS

O processo de integração das empresas controladas TMAR e BrTO permitiu capturar as sinergias das duas empresas do ponto de vista de otimização, consolidação de serviços e redução dos investimentos nas redes.

TELEFONIA FIXA

Em 2009, as linhas fixas e telefones públicos em serviço totalizam mais de 21 milhões de terminais, atendidos em mais de 5.600 centrais de comutação. A rede do STFC da Oi atende a 4.844 municípios brasileiros, o que representa uma cobertura de aproximadamente 77% da população e 87% dos municípios do país.

Durante 2009, foi feito um trabalho de integração das redes de comutação da TMAR e BrTO. Nesse mesmo período, foram realizados investimentos em equipamentos com tecnologia NGN (Next Generation Network), decorrente principalmente de demandas regulatórias para atendimento da portabilidade numérica, representando cerca de 400 mil acessos que permitem aumento de eficiência, com a utilização de infraestrutura baseada em rede IP para transporte e controle das chamadas, e a possibilidade de oferta de novos serviços convergentes.

Em 2009, a Oi incrementou suas ofertas convergentes com os serviços Oi Conta Total, planos de longa distância, Oi Velox e Oi TV para os seus clientes de telefonia fixa.

TELEFONIA MÓVEL

Após a integração das redes móveis, a Oi passou a operar em âmbito nacional com a oferta de serviços móveis de voz e dados em todas as regiões de outorgas. Esta consolidação foi importante não só para propiciar a uniformização dos serviços, como também para integração das operações. Em 2009, foram realizados investimentos significativos para ampliação da capilaridade e capacidade de transmissão das redes 2G e 3G por todo o Brasil. Atualmente, a rede móvel atende todas as 27 unidades da Federação. A rede móvel de segunda geração (2G) cobre 2.766 municípios (49,7% do total de municípios do país) através de 11.577 estações rádio-base 2G. A rede móvel de terceira geração (3G) é oferecida em 171 municípios de 25 unidades da Federação (inclusive DF), via 4.124 estações rádio-base 3G, que permitem velocidades de acesso em banda larga móvel com taxas de até 14 Mbps.

A Oi unificou o núcleo da rede de controle de voz e de dados, incluindo as atividades de operação e gerência de redes. O início das operações integradas contribuiu para o incremento das adições líquidas de novos usuários. Como resultado, a base de terminais móveis da Oi atingiu mais de 35 milhões de usuários em 2009.

As plataformas de serviços foram integradas para permitir a unificação das ofertas da Oi em todas as regiões de outorgas. Os novos planos pré-pagos móveis também foram reunidos em uma arquitetura única de serviços. As plataformas de mensagens de texto e multimídia foram consolidadas com foco na redução dos custos de operação e na melhoria da qualidade dos serviços.

ACESSO BANDA LARGA

Em 2009, foram integradas as redes de acesso xDSL da BrTO com a TMAR para a oferta do serviço Oi Velox aos mercados residencial e corporativo. A rede de acessos ADSL/ADSL2+ possibilitou a unificação das ofertas. Como resultado, a Oi terminou o ano com uma base instalada de 3,1 milhões de acessos na Região I e 2,5 milhões de acessos na Região II para serviços de banda larga fixa de até 14 Mbps. Outro ganho promovido foi a unificação na oferta dos planos de velocidade de 8 Mbps e 14 Mbps na nova planta de rede de acesso ADSL2+.



Complementando a evolução da rede de acesso xDSL em 2009, foi desenvolvida a oferta de serviços de Ultra Banda Larga, com a implantação e oferta de acessos VDSL2 em 20 Mbps em seis cidades de quatro estados da Região I e em cinco cidades de quatro estados da Região II. Para isto, foram promovidas mudanças no modelo de abordagem do cliente de banda larga através de iniciativas de redução da extensão da rede de acesso entre o cliente e o primeiro elemento ativo da planta, com a utilização da tecnologia FTTN (fiber-to-the-node/fibra ótica até o armário de serviço).

Para a oferta de serviços de Ultra Banda Larga nas velocidades de até 100 Mbps, foi desenvolvida a utilização da capilaridade de fibra ótica para acessos FTTH (fiber-to-the-home/ fibra até a casa do usuário) em três cidades da Região I e cinco da Região II.

REDE IP

A integração do backbone IP consolida a capacidade da Oi de ofertar serviços unificados e convergentes em âmbito nacional. A integração das plataformas possibilitou reduzir custos e aumentar eficiências operacionais, para atender ao cliente com mais qualidade, diversidade de serviços e de forma customizada.

A rede IP Oi está presente em todo o Brasil, com nove POPs (pontos de presença) de alta capacidade localizados nos estados da BA, CE, MG, PE, PR, RJ, RS, SP e DF, com capacidade de 240 Gbps para tráfego nacional e de 132 Gbps de capacidade internacional.

A integração e o aumento de capacidade do backbone IP viabilizam a introdução de projetos de maior magnitude de cunho nacional. A rede IP tem vital importância na prestação de serviços tradicionais (acesso à internet), como serviços corporativos, e na evolução para acompanhar as principais tendências do mercado, tais como Ultra Banda Larga e IPTV.

REDE DE TRANSPORTE

A integração das redes de transporte da Oi e da Brasil Telecom resultou numa rede própria de fibras óticas que cobrem praticamente todo o território nacional, além de fazer conexão internacional com a Estados Unidos, Venezuela e Bermudas. São mais de 176 mil km distribuídos em backbone internacional (GloboNet): 23.340 km; backbone nacional: 32.584 km e redes estaduais/metropolitanas: 120.261 km. Sobre este plano de fibras óticas foram implementados novos equipamentos de transmissão nos principais centros das Regiões I, II e III através do Projeto Sinergia de Transporte, provendo conectividade de serviços para toda a área de atuação da empresa. Adicionalmente, foi aumentado o nível de disponibilidade com a criação de rotas alternativas para o tráfego, por meio do aproveitamento das conexões entre as redes da Brasil Telecom e da Oi. Complementando a Rede de Transporte Ótica, a Oi terminou em 2009 com capacidade contratada para atendimentos via Sistemas Satélite de 1.973 MHz, dedicados principalmente a prover meios de transporte para a Região Norte do país, além de prestar serviços relacionados ao PGMU (Plano Geral de Metas de Universalização).

Desta forma, hoje a Oi possui uma Rede de Transporte com grande capacidade e qualidade para escoar o tráfego demandado pelos serviços que presta. O núcleo principal da rede,

envolvendo Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília e Curitiba, tem uma capacidade média de 330 Gbps.

TV POR ASSINATURA

Em 2009, foi promovida a digitalização da planta de rede de TV a Cabo (HFC) em Belo Horizonte. Com esta digitalização há economia no espectro de frequência, com a possibilidade de oferta de novos serviços sobre a mesma infraestrutura. O processo de substituição de STB (Set Top Box) analógicos pelos digitais continua ao longo de 2010. Atualmente, esta rede possui capacidade instalada de cerca de 350 mil homes passed.

Durante o ano, foi lançado o serviço Oi TV, que utiliza a tecnologia DTH, com oferta de canais via satélite. Este acesso utiliza o satélite Amazonas 2 para a repetição do sinal, que permite uma cobertura nacional e pode evoluir para toda a América Latina. A solução de distribuição de vídeo conta com parceria da Telefônica para o compartilhamento da estrutura de Head End de captação e alimentação do sinal via satélite, embora a Oi possua uma grade de programação própria com conteúdo exclusivo.

Ao longo de 2009, também foi unificado o Head End central da plataforma de vídeo da Oi (para as diversas formas de distribuição do sinal de vídeo), incluindo um centro de gerência da qualidade de vídeo instalado em ambiente próprio da Oi no Rio de Janeiro. Em 2009, a Oi iniciou a integração das plataformas de vídeo móvel da Brasil Telecom para a oferta da Oi TV no mercado de telefonia móvel 3G. Dessa forma, foi iniciada a integração da grade de programação de canais para oferta do serviço em toda a área coberta pela planta móvel 3G da companhia.

INVESTIMENTOS EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Desde a sua criação, a Oi tem se diferenciado por suas ações e atitudes inovadoras.

A inovação está no DNA da Oi e de seus colaboradores, sempre com foco na oferta de novas soluções e na entrega de benefícios reais para seus clientes que se traduzam em melhores resultados para a companhia e seus acionistas.

Evoluindo nesta visão, a empresa criou uma área de gestão de inovação e Pesquisa e Desenvolvimento com a missão de coordenar e fomentar os esforços e projetos desenvolvidos na empresa.

Utilizando o conceito de open innovation, a Oi estabeleceu em 2009 convênios de cooperação e desenvolvimento tecnológico com quatro centros de pesquisa nacionais (PUC-RJ, Fundação CPQD, Fundação Certi e C.E.S.A.R) e com empresas da indústria de equipamentos de telecom com tecnologia nacional (Digitel e Padtec). Os investimentos em Inovação e Pesquisa e Desenvolvimento nos projetos desenvolvidos em 2009 somaram R\$ 83,5 milhões.



11 ENDIVIDAMENTO

A dívida líquida consolidada registrou aumento de R\$ 12.383 milhões no exercício, encerrando o ano em R\$ 21.889 milhões. No final de 2009, a dívida bruta consolidada totalizava R\$ 29.918 milhões, superior em R\$ 9.673 milhões à de dezembro de 2008. Em função das diversas operações de proteção cambial (hedge), apenas 0,8% do total da dívida se encontrava exposto à variação cambial. A totalidade das parcelas das dívidas em moeda estrangeira que vence até março de 2012 está coberta por contratos de hedge e aplicações financeiras mantidas em dólar.

No acumulado do ano, o custo efetivo da dívida, incluindo operações de hedge, foi de 10,6% a.a. (107% do CDI). No período, o custo da dívida em termos absolutos foi impactado positivamente pela valorização do real frente a outras moedas no período, o que reduziu o custo das dívidas ainda expostas à variação cambial. A redução das taxas de juros no Brasil em 2009 também tem contribuído positivamente para o menor custo efetivo da dívida, tendo em vista que grande parte da dívida estava pós-fixada.

ENDIVIDAMENTO

	DEZ/07	DEZ/08	DEZ/09	DÍVIDA BRUTA	VAR. ANO
Curto prazo	2.066	3.956	8.552	28,6%	116,2%
Longo prazo	7.376	16.288	21.366	71,4%	31,2%
Dívida total	9.442	20.245	29.918	100,0%	47,8%
Em moeda nacional	5.291	15.918	24.137	80,7%	50,3%
Em moeda estrangeira	2.826	3.818	4.689	15,7%	18,0%
Swap	1.326	509	1.092	3,6%	114,4%
(-) Caixa	(6.710)	(10.739)	(8.029)	26,8%	-25,2%
(=) Dívida líquida	2.733	9.506	21.889	73,2%	130,3%



12 MERCADO DE CAPITAIS E ESTRUTURA ACIONÁRIA

Pelo segundo ano consecutivo, a Oi integra a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa, que vigorará até 30/11/2010. Na carteira 2009/2010, foram selecionadas 34 empresas dentre as emissoras das 150 ações mais líquidas listadas na BM&FBovespa e que se destacam pela atuação e comprometimento com o desenvolvimento sustentável. Estar novamente entre as companhias que figuram neste seletivo grupo reafirma o compromisso da Oi com a adoção das melhores prá-

ticas de governança corporativa, um processo contínuo, voltado ao crescimento sustentado da companhia.

CAPITAL SOCIAL

No ano de 2009, o capital da companhia, de R\$ 5.448.730.783,63, era representado por 391,8 milhões de ações, sendo 130,6 milhões de ações ON e 261,2 milhões de ações PN.

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

TNL - TELE NORTE LESTE PARTICIPAÇÕES S.A.

AÇÕES	AÇÕES DO CAPITAL SOCIAL	EM TESOURARIA	COM CONTROLADOR	EM CIRCULAÇÃO
Ordinárias	130.611.732	3.036.149	68.504.187	59.071.396
Preferenciais	261.223.463	6.275.726	-	254.947.737
Total	391.835.195	9.311.875	68.504.187	314.019.133

TMAR - TELEMAR NORTE LESTE S.A.

AÇÕES	AÇÕES DO CAPITAL SOCIAL	EM TESOURARIA	COM CONTROLADOR	EM CIRCULAÇÃO
Ordinárias	107.063.093	-	104.227.873	2.835.220
Preferenciais A	130.487.295	223.500	104.329.417	25.934.378
Preferenciais B	1.063.967	-	6	1.063.961
Total	238.614.355	223.500	208.557.296	29.833.559

BRT - BRASIL TELECOM S.A.

AÇÕES	AÇÕES DO CAPITAL SOCIAL	EM TESOURARIA	COM CONTROLADOR	EM CIRCULAÇÃO
Ordinárias	203.423.177	-	161.990.001	41.433.176
Preferenciais	399.597.370	13.231.556	128.675.049	257.690.765
Total	603.020.546	13.231.556	290.665.050	299.123.941

Posição em 31/12/2009

NOSSAS AÇÕES

Os vigorosos estímulos fiscais e monetários por parte dos principais governos do G-10 impulsionaram a recuperação econômica global. Com os mercados financeiros e de capitais inundados de liquidez e de baixo custo de oportunidade pelos bancos centrais dos países impactados pela crise de 2008, a bolsa brasileira tornou-se destino preferido dos investidores estrangeiros, dentre os mercados emergentes. Em função disso, o Ibovespa encerrou 2009 com a maior valorização anual dos últimos tempos: 82,7%.

Com a expectativa de recuperação da economia doméstica, houve a troca de ações consideradas defensivas por ações de maior crescimento, que, portanto, tirariam proveito da retomada do crescimento econômico.

Nesse contexto, as ações da Oi, que tiveram desempenho superior ao Ibovespa em 2008, apresentaram menor rentabilidade em

relação ao índice em 2009. Na holding Tele Norte Leste, as ações preferenciais e ordinárias encerraram o ano cotadas a R\$ 36,6 e R\$ 44,7, com ganhos de 33,4% e 23,6%, respectivamente.

Na Bolsa de Nova York (Nyse), os ADRs da companhia tiveram valorização de 83,9%, superior às PNs no mercado local, basicamente em decorrência da desvalorização de 25,5% do dólar frente ao real.

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 congressos voltados aos profissionais de investimento e do mercado de capitais.

Em 2009, ressalta-se a participação em:

- Treze conferências e cinco roadshows, no Brasil e no exterior, tendo se reunido com 678 investidores e analistas;
- Inúmeros encontros com pequenos grupos de investidores, com o alcance de 277 participantes, bem como seis reuniões públicas na Apimec nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre.

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS E JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO

A Administração da Tele Norte Leste Participações S/A (TNLP) submeterá à deliberação da Assembleia Geral Ordinária, a ser convocada para o mês de abril, proposta de pagamento de R\$ 1,2 bilhão a título de dividendos, com base na reserva de lucro, correspondendo a cerca de R\$ 3,13 por ação ON e PN.

13 GOVERNANÇA CORPORATIVA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

A governança corporativa é prática administrativa a ser seguida pelas empresas que têm visão de longo prazo e que desejam permanecer e ganhar novos mercados. Além disso, a sociedade exige melhores práticas, cobrando transparência e ética das organizações.

A companhia adota práticas de governança corporativa com o objetivo de garantir os melhores procedimentos e controles internos de seus processos, assim como busca assegurar a ampla transparência de seus negócios por meio da manutenção de um intenso fluxo de informações públicas, tais como a divulgação de: (i) Resultados Trimestrais; (ii) Fatos e Atos Relevantes; (iii) Relatórios Anuais; (iv) arquivamentos realizados perante a SEC, CVM e BM&FBovespa; (v) apresentações públicas; (vi) sua página na internet; (vii) relações com analistas, investidores, agências de classificação de risco, assessorias de imprensa e demais canais de divulgação, com o objetivo de manter um alinhamento entre os interesses dos acionistas, representados pelo Conselho de Administração, e as responsabilidades dos gestores profissionais.

21

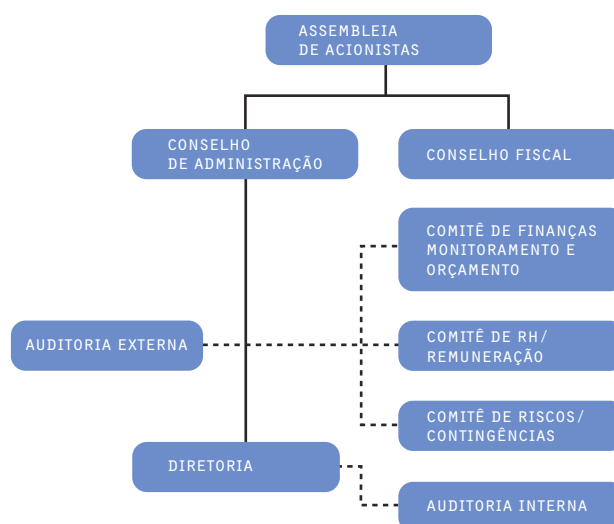
Entre as várias iniciativas de aperfeiçoar as práticas de governança corporativa, a companhia criou, em janeiro de 2009, a Diretoria de Gestão de Riscos, que possui em sua estrutura o modelo de Governança, Riscos e Controles (GRC). A implementação de metodologia integrada a um sistema corporativo de gestão de riscos e controles, estruturada por meio do Enterprise Risk Management (ERM), possibilitou a adequação às melhores práticas de mercado.

Na Oi, a aplicação dos instrumentos de governança corporativa é efetuada de modo integrado e efetivo em todas as áreas de gestão. A disseminação desse conceito entre os colaboradores da companhia é premissa para que cada um entenda seu papel e saiba como pode contribuir no alcance dos objetivos da empresa. Desde 2006, a Oi treina seus colaboradores, fortalecendo o conceito das boas práticas de governança corporativa e demonstrando a importância do gerenciamento de riscos e da efetividade do ambiente de controles internos, bem como da sustentabilidade para a perenidade da organização. Em 2009, cerca de 5.500 colaboradores concluíram os e-learning (treinamento online) de governança corporativa, gestão de riscos, controles internos, sustentabilidade e política de alçadas e delegação de autoridade.

A companhia desenvolveu o Portal de Governança Corporativa, que tem o objetivo de melhorar a gestão, a transparência e a eficiência da disponibilização das informações aos seus conselheiros. Entre os benefícios proporcionados, destacam-se o aprimoramento da comunicação entre os agentes do processo decisório da organização, a disponibilização de conteúdos necessários ao público-alvo de forma ágil e segura, bem como a otimização dos recursos de impressão, de reprodução de cópias de documentos e das horas de trabalho.

Como resultado da visibilidade de suas boas práticas de governança, a Oi tem participado dos principais rankings e índices de Governança Corporativa e Sustentabilidade, tais como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE/Bovespa), o Latin America's Most Sustainable Large Corporations e o Estudo Anual de Transparência e Sustentabilidade nas Empresas do Ibovespa, da consultoria Management & Excellence. Além disso, respondeu voluntariamente o Carbon Disclosure Project 7 (questionário sobre mudanças climáticas mundiais).

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA *



* Referente à Tele Norte Leste Participações S.A.

COMITÊS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração da Oi possui atualmente três comitês de assessoramento: (i) Comitê de Finanças, Monitoramento e Orçamento; (ii) Comitê de Recursos Humanos e Remuneração; (iii) Comitê de Riscos e Contingências.

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.

COMPOSIÇÃO DOS ORGÃOS DE GOVERNANÇA

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

MEMBROS EFETIVOS

José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha (Presidente)	
Otávio Marques de Azevedo	Alvaro Furtado de Andrade
Alexandre Jereissati Legey	João Pedro Amado Andrade
Pedro Jereissati	Caio Marcelo de Medeiros Melo
Fernando Magalhães Portella	Fábio de Oliveira Moser

MEMBROS SUPLENTE

José Augusto da Gama Figueira	
Lúcio Otávio Ferreira	João José de Araujo Pereira Pavel
Carlos Francisco Ribeiro Jereissati	Rodrigo Werneck Gutierrez
Roberto Schneider	Joaquim Dias de Castro
Carlos Jereissati	Ricardo Ferraz Torres

CONSELHO FISCAL

MEMBROS EFETIVOS

Sérgio Bernstein (Presidente)	Pedro Júlio Pinheiro
Allan Kardec de Melo Ferreira	Fernando Linhares Filho

MEMBROS SUPLENTE

Sidnei Nunes	Dílson de Lima Ferreira Júnior
Denis Kleber Gomide Leite	Aparecido Carlos Correia Galdino

DIRETORIA

Luiz Eduardo Falco Pires Corrêa (Presidente)
Alex Waldemar Zornig (Diretor de Finanças e Relações com Investidores)
Julio Cesar Pinto (Diretor)
Francisco Aurélio Sampaio Santiago (Diretor)

Nota: Posição em 31/12/2009

EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA OI

- | | |
|---|--|
| <p>2001 Instituto de Responsabilidade Social – Oi Futuro</p> <p>2002 Política de Fair Disclosure
Código de Conduta e Transparência - Instrução 358 da CVM</p> <p>2003 Comitê de Divulgação</p> <p>2004 Mapeamento dos Riscos e Controles SOX (Sarbanes-Oxley)
Adequação do Conselho Fiscal às exigências da SOX (Comitê de Auditoria)</p> <p>2005 Pré Certificação SOX</p> <p>2006 Primeira Certificação SOX
Canal de Denúncias – Conselho Fiscal</p> | <p>2007 Código de Ética (aplicado a fornecedores)
Plano de Opção de Compra de Ações</p> <p>2008 Política de Segurança da Informação
Entrada no ISE Bovespa – Índice de Sustentabilidade Empresarial</p> <p>2009 Comitê de Governança Corporativa, Divulgação e Sustentabilidade
Criação da Diretoria de Gestão de Riscos
Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos
Política de Gestão de Riscos Corporativos e Controles Internos
Política de Alçadas e Delegação de Autoridade
Sistema de Gestão e Riscos Corporativos
Portal de Governança
Adesão ao Pacto Global das Nações Unidas
Política de Sustentabilidade</p> |
|---|--|

Dentre as ações de governança corporativa, destaca-se a instituição do Comitê de Governança Corporativa, Divulgação e Sustentabilidade, cuja criação foi decidida pelo Comitê Executivo da companhia (ComEx).

COMITÊ DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, DIVULGAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

É composto pelos Diretores de Controladoria, Jurídico Societário M&A, Gestão de Riscos, Relações com Investidores e Gestão e Qualidade, e tem como principais atribuições: avaliar a adoção de boas práticas de governança corporativa; garantir e estabelecer diretrizes para a elaboração das demonstrações financeiras e a divulgação de informações ao mercado; reportar aos Conselhos e Comitê de Riscos e Contingências o mapa e a evolução da gestão dos riscos e controles, após aprovação do Comitê Executivo, bem como avaliar questões relativas à sustentabilidade empresarial.

CONSELHO FISCAL E CANAL DE DENÚNCIAS

Sua principal responsabilidade é monitorar as atividades da administração, examinar as demonstrações financeiras e relatar suas conclusões aos acionistas com reuniões trimestrais em caráter normal, e sempre que necessário em circunstâncias extraordinárias.

Esse Conselho também se reúne periodicamente com auditores independentes para discutir a avaliação e o parecer sobre as demonstrações financeiras e os controles internos.

O escopo do trabalho aumentou em virtude da implantação das exigências da Lei Sarbanes-Oxley. A partir daí, o Conselho Fiscal se tornou responsável também por: garantir os procedimentos adequados de divulgação de informações; acompanhar a avaliação da eficiência dos controles internos sobre relatórios financeiros, bem como estabelecer os procedimentos para receber, conservar e dar andamento a queixas relativas a contabilidade, controles internos contábeis ou questões de auditoria.

Pelo quarto ano, desde a sua implantação para atender à Lei Sarbanes-Oxley, o canal de denúncias – disponível no website da companhia – não registrou eventos relacionados ao ambiente de controle e aos registros contábeis.

PLANO DE OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES

A Assembleia Geral Extraordinária realizada em 11 de abril de 2007 aprovou o Plano de Opção de Compra de Ações, constante do site da companhia (www.oi.com.br/ri) e disponível na página da CVM (<http://www.cvm.gov.br/>). Assim, compete ao Conselho de Administração a gestão do referido plano, devendo este 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 TNL, cuja opção poderá ser exercida em quatro lotes anuais iguais a partir de 2008 e até 2011.

Em 2009, foram adquiridas 201.679 ações ON e 212.932 ações PN da TNL por alguns executivos participantes do plano, em decorrência do exercício de opção de compra do primeiro e segundo lotes do programa aprovado.

GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

O gerenciamento de riscos é um dos elementos fundamentais entre as boas práticas de governança corporativa. Com essa visão,

a Oi implementou uma nova estrutura de gestão de riscos e controles, baseada nos modelos internacionais de referência como o Internal Control – Integrated Framework, do Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Cobit (Control Objectives for Information and Related Technology), do IT Governance Institute e Norma Brasileira de Gestão de Riscos (ABNT – NBR ISO 31000), contemplando as atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos inerentes ao seu negócio. O objetivo foi desenvolver uma metodologia capaz de gerenciar os níveis de riscos da companhia e, aliado às estratégias de tratamento, prevenir perdas, salvaguardar ativos e maximizar a tomada de decisões executivas.

A metodologia de gestão de riscos da Oi compreende a identificação matricial dos riscos de seus processos, seguida da avaliação do nível de exposição a risco, a partir dos valores de probabilidade (grau de confiança de que determinado evento poderá ocorrer) e impacto (possível valor de perda financeira envolvida no caso da materialização do risco). Este resultado possibilita a definição do tratamento a ser aplicado ao risco, por meio da estratégia dos 4Ts (Terminar, Transferir, Tratar ou Tolerar).

Durante o ano de 2009, foram mapeados mais de 1.200 fatores de riscos relacionados às modalidades: operacional, financeiro, conformidade, estratégico, ambiental, segurança da informação e continuidade do negócio.

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. Esta ferramenta possibilita, inclusive, a interatividade com os gestores responsáveis e uma visão consolidada, por meio da Matriz do Nível de Exposição a Riscos, contribuindo para a tomada de decisões executivas e a melhoria do ambiente de controles da companhia.

A publicação e a divulgação de políticas e procedimentos relativos à gestão de riscos foram outros fatores que contribuíram para o acultamento e a consolidação das atividades de gerenciamento dos riscos inerentes aos processos da Oi.

Visando ao aperfeiçoamento contínuo de seu ambiente de controles, a companhia monitora constantemente a eficácia de seus controles internos. Desde 2006, a Oi mantém a certificação em conformidade com a legislação americana Sarbanes-Oxley. Com isto, internalizou o conhecimento e as práticas utilizadas, possibilitando, além de fortalecer a cultura existente, reduzir custos com terceiros e agregar valor para a companhia ao avaliar 100% dos controles-chave para esta certificação.

Com maior precisão na definição da materialidade e respectivas contas contábeis impactadas, foram analisados os processos considerados relevantes para a certificação requerida, com um ganho de eficiência dos controles a serem testados pela administração e posteriormente pela certificadora.

O ambiente tecnológico também passou por profundo acompanhamento e avaliação de riscos e controles, dada a sua relevância nos demais processos corporativos.

Com o objetivo de apresentar regularmente o panorama do ambiente de controles da Oi aos seus administradores e investido-

res, a metodologia implementada em 2009 não se limitou aos processos-escopo para a certificação Sarbanes-Oxley, estendendo-se aos demais processos corporativos.

Outra importante iniciativa adotada para reforçar o ambiente de controles da Oi foi o lançamento da Política de Alçadas e Delegação de Autoridades (PADA), bem como a implementação de aplicativo sistêmico desenvolvido para organizar e dar maior transparência às principais estratégias de aprovação da companhia.

A Oi mantém um processo de acompanhamento e tratamento dos itens objeto da carta de controles internos emitida pelo auditor independente. As recomendações apresentadas em 2008 foram avaliadas, e as ações de melhorias necessárias foram monitoradas no decorrer do exercício de 2009, visando à sua efetividade.

A administração avaliou e concluiu pela eficácia do ambiente de controles internos da companhia sobre a divulgação de informações financeiras, em 31 de dezembro de 2009.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

A Oi promoveu a reestruturação interna da área de Gestão de Segurança de Informações, a partir da qual foram criadas áreas especializadas em segurança de redes, segurança de aplicações, gestão de acessos e segurança corporativa – políticas e compliance.

As medidas aplicadas à segurança de redes visam minimizar os riscos relacionados à definição dos padrões de segurança e à detecção de seus incidentes, bem como ao monitoramento das regras de negócio da companhia.

As medidas adotadas para a segurança de aplicações visam à automação de diversos processos manuais, protegendo as informações da Oi na concepção, desenvolvimento e manutenção do ciclo de vida de produtos e serviços.

No que se refere à gestão de acessos, foram tomadas decisões no sentido de proteger a companhia de acessos indevidos ou vazamento de informações, o que aumentou consideravelmente a segurança da empresa. O desafio em 2009 foi administrar sistemas com milhares de acessos mensais, mantendo o nível de confiabilidade das informações.

Outras atividades permanentes estão relacionadas a políticas e ao compliance, por meio da avaliação do nível de conformidade dos controles frente à Política de Segurança de Informações, do plano de continuidade do negócio e da manutenção das iniciativas que visam à conscientização dos colaboradores.

ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE)

A Oi integra, pelo segundo ano consecutivo, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE/Bovespa), cuja carteira atual é composta por 34 empresas e vigora de 1º de dezembro de 2009 a 30 de novembro de 2010. Concorreram à integração da carteira do ISE as empresas emissoras das 150 ações mais líquidas da Bovespa.

Criado em 2005 pela Bovespa em parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, o ISE é baseado no conceito internacional do Triple Bottom Line, que avalia, de forma integrada, elementos ambientais, sociais e econômico-financeiros. A estes princípios foram adicionados outros três indicadores: governança corporativa, características gerais e natureza do produto.

A permanência da Oi nesse índice é o resultado da continuidade e evolução das ações de sustentabilidade promovidas pela companhia e do fortalecimento deste tema em sua estratégia. O ISE, além de refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas reconhecidamente comprometidas com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, serve de indutor destas boas práticas junto ao meio empresarial brasileiro.

ÉTICA

A ética pode ser considerada um valor da empresa, que contribui para sua sobrevivência, reputação e resultados. Do mesmo modo, traz benefícios a seus colaboradores, como satisfação e motivação, fortalece as relações com os stakeholders e promove a credibilidade de seus negócios.

Um dos principais instrumentos para garantir e reforçar a importância dos princípios éticos na Oi é o seu Código de Ética, implantado em setembro de 2007. Ao longo dos dois anos da adoção do Código de Ética da Oi, o Comitê de Ética – composto por cinco diretores executivos e responsável pela gestão do Código e tratamento dos casos recebidos por meio do canal de denúncias – atuou em 268 casos, dos quais 78 são relativos a 2009.

Esse canal de denúncias, disponível no website da companhia, trata de modo confidencial todas as informações recebidas, independentemente da sua forma de registro, se anônima ou identificada.

Em virtude da aquisição da Brasil Telecom, os Códigos das duas empresas foram revistos e unificados, e foi ampliado o número de Agentes de Ética para 38 colaboradores, dos quais 20 são mulheres e 18 são homens, a fim de reforçar a importância do conhecimento e a observância desse instrumento em todos os estados onde a Oi atua.

A Oi reconhece a importância da ética na gestão da companhia. Logo, 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. As denúncias ou questionamentos podem ser efetuados no website, por meio de caixa postal, e-mail e formulação de consultas aos Agentes de Ética.

Além disso, a Oi realiza outras atividades de divulgação junto aos seus colaboradores com o intuito de ampliar a visibilidade dos assuntos abordados pelo Código. Houve workshops, que reuniram 277 colaboradores, foram concluídos 2.537 e-learning e desenvolvidas campanhas de comunicação que abrangeram toda a companhia.



14 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A Sustentabilidade Empresarial representa uma nova abordagem para fazer negócios que, simultaneamente, promove a responsabilidade social e reduz o uso de recursos naturais e os impactos negativos sobre o meio ambiente, sem desprezar a rentabilidade econômico-financeira, que cria valor ao acionista e proporciona a perenidade da organização.

A busca da sustentabilidade integra a trajetória das empresas preocupadas com sua perenidade e com a perspectiva de médio e longo prazo de suas operações e seus negócios, o que vem influenciando a formação de uma nova cultura empresarial e o engajamento das partes interessadas (stakeholders).

Há uma consciência constituída acerca dos desafios envolvidos nessa questão, sobretudo no que se refere à sua incorporação ao cotidiano das pessoas, das empresas e do governo, somada a uma questão de necessidade, interesse e possibilidade.

Entre os inúmeros desafios do setor de telecomunicações, a Sustentabilidade também ocupa uma posição de notoriedade, requerendo a evolução e priorização de suas ações para garantir o triplo resultado, ou seja, a conciliação dos aspectos econômico, social e ambiental. Neste sentido, a companhia vem convergindo seus esforços e os de seus colaboradores, parceiros e fornecedores para desenvolver estas ações e a obter a satisfação de seus stakeholders.

14.1 COMPROMISSOS COM A SUSTENTABILIDADE

O tema Sustentabilidade, na Oi, vem sendo incorporado em seus negócios, atividades, processos e operações, de forma evolutiva, por meio da assunção de novos compromissos, externos ou internos, como a celebração do Pacto Global e a publicação e divulgação da Política de Sustentabilidade, até a efetiva adoção em suas práticas.

A Oi vem mapeando seus riscos corporativos, incluindo os socioambientais, e conhece melhor os impactos do setor para os seus consumidores. Sabe que o respeito ao cliente é condição básica não somente para a gestão da Sustentabilidade, mas para o próprio negócio. Trabalhar cada vez mais para solucionar críticas e reclamações e atender com qualidade são premissas que a Oi tem incutidas em seu dia a dia.

Nesse sentido, prestando serviços convergentes e integrados de telecomunicações, a Oi pretende ampliar a inclusão digital por meio do acesso às tecnologias de informação. Sabe que é necessário ampliar suas práticas de engajamento sistemático dos stakeholders e que seus resultados devem ser levados em conta pela governança corporativa. Como parte deste processo, busca obter sugestões e contribuições para a estrutura e conteúdo deste relatório por meio de carta-resposta constante deste.

O investimento contínuo em ações sociais, educacionais, culturais e em projetos ambientais, como a realização do inventário de emissão de gases de efeito estufa em 2010, é uma medidas

que a companhia pretende manter para contribuir com a construção de uma sociedade cada vez mais sustentável.

A Oi vem acompanhando a evolução dos projetos de lei nas esferas federal, estadual e municipal que dispõem acerca da responsabilidade ambiental das organizações, sobretudo no que se refere ao descarte e destinação final do lixo tecnológico. Além disso, respeita as iniciativas normativas, advindas do órgão regulador dos serviços de telefonia ou de órgãos governamentais, direcionadas ao órgão regulador, que indagam a respeito da gestão dos resíduos na cadeia de valor das operadoras, visando à incorporação dos princípios e critérios de gestão ambiental na realização das atividades das empresas.

A Oi sabe do seu desafio e que é importante equilibrar ganhos de curto prazo com posturas relacionadas à Sustentabilidade, e o que tem auxiliado na busca desse objetivo é uma cultura organizacional condizente. Ela vem sendo ampliada por meio de constantes campanhas de comunicação interna, treinamentos e reforço e reconhecimento das práticas que emergem da iniciativa de diversas áreas da companhia, conscientes de seu papel no equilíbrio entre os resultados e a responsabilidade socioambiental.

A Sustentabilidade deve estar inserida nas práticas de governança corporativa, pois ambas se projetam quase como sinônimos no atual meio empresarial, visto que expressam conceitos ligados a um desenvolvimento perene e baseado no equilíbrio das relações.

Desta forma, a Oi busca continuamente agregar valor ao acionista, por meio do adequado gerenciamento de riscos e da identificação de estratégias e práticas de governança corporativa e sustentabilidade.

POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE

Uma iniciativa importante da companhia em 2009 foi a publicação e divulgação da Política de Sustentabilidade. Seu objetivo é estabelecer diretrizes que orientem a construção de mecanismos que visem à continuidade do negócio e ao gerenciamento dos impactos socioambientais. A Política estabelece ainda uma visão de Sustentabilidade integrada ao negócio da companhia, refletindo inclusive as melhores práticas do mercado, que vão influenciar na sua melhoria contínua.



Os compromissos assumidos nesta Política são:

- Promover, implementar e disseminar ações de desenvolvimento sustentável como investimento contínuo;
- Definir e aplicar boas práticas de governança corporativa para honrar os compromissos com os acionistas;
- Respeitar o consumidor, outras empresas, o cidadão e o meio ambiente em todas as etapas do 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;
- Conscientizar colaboradores e outras partes interessadas sobre a importância das relações com o meio ambiente, através da educação para a Sustentabilidade;
- Ampliar a apreciação de práticas relacionadas à Sustentabilidade por meio de reuniões periódicas do Comitê de Governança Corporativa, Divulgação e Sustentabilidade;
- 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;
- 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;
- Identificar e avaliar os aspectos e riscos sociais, econômicos e ambientais nos processos e projetos da empresa;
- Buscar novas tecnologias economicamente viáveis e aperfeiçoar as operações e processos da empresa, de modo a minimizar os impactos ao meio ambiente;
- Enfatizar a importância de critérios de Sustentabilidade na seleção e gestão de fornecedores;
- Contribuir para o bem-estar físico e emocional dos colaboradores e de sua família mediante ações internas;

- Respeitar a diversidade, combatendo a discriminação, o assédio moral e sexual, e a corrupção em todas as suas formas;
- Respeitar a livre associação sindical de seus colaboradores e o direito à negociação coletiva;
- Promover e ampliar as práticas de responsabilidade social da companhia;
- Estabelecer diretrizes para a gestão dos ativos intangíveis, contribuindo para aumentar o valor da companhia;
- Cumprir os requisitos legais vinculados ao negócio;
- 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;
- Utilizar água e energia de forma consciente com controle e gerenciamento, adotando medidas de substituição de equipamentos obsoletos para melhor aproveitamento dos recursos;
- Reduzir, reutilizar e reciclar os resíduos, sempre que possível;
- Criar mecanismos para solução de conflito de interesses sem comprometer os interesses coletivos da sociedade;
- Desenvolver novos negócios identificando oportunidades oferecidas pela Sustentabilidade;
- Dirigir as decisões estratégicas de acordo com os dez princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas.

PACTO GLOBAL

A Oi tornou-se signatária do Pacto Global das Nações Unidas em agosto de 2009. Com isto, reforçou a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos no âmbito dos Direitos Humanos, Relações de Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção, confirmando a filosofia que pratica em seus negócios.

Embora os princípios que integram o Pacto Global já sejam foco de atuação da Oi, a companhia desenvolve outras ações para aprimorar esse atendimento e para se manter entre os signatários desse documento da ONU da rede brasileira.

Ao longo deste relatório, as ações implementadas pela Oi vinculadas ao Pacto Global estão identificadas com os respectivos ícones dos dez princípios universais.

14.2 GENTE

Um dos maiores desafios para a Oi, em 2009, na área de Gente, foi viabilizar de forma positiva a integração de processos e pessoas, e com isso consolidar o movimento de criação da Oi Brasil – uma empresa nacional única para atuar no mercado de telecomunicações. Os primeiros 60 dias do ano foram marcados por um intenso planejamento de comunicação interna, que visou alinhar as diretrizes da fusão e colocar todos os Colaboradores engajados nesse movimento. O plano incluiu reuniões gerenciais simultâneas com todos os Executivos, viagens do Presidente pelos 10 estados originais da BrT em apenas 3 dias para conversar diretamente com as equipes, vídeos motivacionais, canais dedicados para divulgação da nova estrutura organizacional, comunicados periódicos e sistemas centralizados de informação – o que conferiu transparência, legitimidade e agilidade ao processo de integração.

Ao mesmo tempo em que se deu prioridade aos processos de comunicação corporativa no sentido de transmitir segurança e foco, no começo de 2009 foi realizado um mapeamento de perfis e interesses com 1300 gestores. Para isto, foram utilizadas diferentes ferramentas, como testes online, coleta de informações pessoais e entrevistas presenciais em todos os estados brasileiros. O objetivo principal era identificar os executivos com características aderentes aos novos desafios do negócio e estrutura da organização. O projeto foi concluído em 24 dias. De forma ágil e transparente, foi formado um novo time de líderes engajados e preparados para alavancar os processos de sinergia. Toda esta movimentação de pessoal foi realizada em paralelo ao redesenho da estrutura organizacional, que visou ao ganho de produtividade e à aderência ao processo de integração das duas empresas.

Em paralelo a este movimento, no primeiro trimestre, a Oi unificou a carteira de projetos, integrou os orçamentos e desdobrou as metas até o último nível, tornando a organização mais preparada para buscar os resultados necessários ao sucesso da fusão e integração.

Além dos desafios de comunicação, liderança e gestão, o ano foi marcado por um complexo controle de todas as questões que envolvem recursos humanos. Diferentes equipes trabalharam de forma multifuncional para garantir, por exemplo, a unificação da folha de pagamento, a realização de um programa de apoio ao desligamento e um plano de incentivo à aposentadoria, a equalização de questões trabalhistas, a negociação de acordos coletivos de forma integrada e nacional, a centralização do centro de gerenciamento de rede e serviços corporativos, entre outras questões importantes para o funcionamento integrado da empresa.

O crescimento da companhia também se refletiu em outros processos relativos à Gente: só em 2009, das 3.519 vagas abertas, 52% foram preenchidas por recrutamento interno. A média de inscritos foi de 11 colaboradores por vaga. Todas as oportunidades para cargos executivos também passaram pelo assessment



center: das 225 oportunidades abertas, 80% foram preenchidas por colaboradores promovidos a gestores/consultores.

Para pavimentar esse crescimento e ainda viabilizar os movimentos de integração, a Diretoria ampliou a atuação da Central de Atendimento – o Gente Atende, não só incluindo os 10 estados oriundos da BrT como também novos serviços como o chat online. A média de atendimentos por mês subiu de 31% em 2009, somando um total de 94.050 atendimentos no ano. O tempo médio telefônico também reduziu com a implantação da solução de chat, passando para 4m36s. Manter essa célula funcionando com qualidade é um dos pilares para reafirmar nossa atitude de servir com foco no cliente.

Nesta linha de consolidação da cultura organizacional, foram reforçadas as ações do Programa JOIA – jeito Oi de atender e aprender -, com os encontros periódicos e circuitos profissionais. No programa de reconhecimento JOIA, foram enviados 7.318 elogios individuais ou de equipe, que beneficiaram 3.829 profissionais, entre gestores e colaboradores.

Uma grande novidade de 2009 foi o lançamento de uma plataforma de colaboração web – a Inovativa. Os profissionais foram convidados a postar ideias com foco em custos e produtividade, que eram vistas, avaliadas e comentadas pelos demais colegas. Dentro de um fluxo sistêmico, todos podiam votar e contribuir para a melhoria das ideias. Das 728 ideias postadas, 202 foram elegíveis para colaboração, e 107 chegaram para avaliação do comitê gestor do programa. Durante os dois meses de campanha, o sistema contou com mais de seis mil acessos únicos. Em 2010 as melhores propostas com viabilidade de implantação serão premiadas, e receberão o reconhecimento não só os colaboradores que postaram a primeira sugestão como todos aqueles que contribuíram diretamente para a melhoria da ideia.

Olhar para dentro, mas também pensar na sociedade. A Oi tem ampliado o número de admissões de Colaboradores com deficiência e investido desde 2006 em ambientes acessíveis, reestruturando seus prédios para adaptá-los a estes colaboradores. Além disto, disponibiliza para os portadores de deficiência visual um software especial que possibilita a leitura vocalizada.

As ações de voluntariado estão na pauta da Oi. São promovidas campanhas internas de doação de sangue e de medula óssea, em conjunto com hemocentros de mais de 15 estados do país. Em 2009, foram 728 bolsas de sangue doadas e 981 colaboradores fizeram seu cadastro no Registro Nacional de Doadores Voluntários de Medula Óssea. Na campanha de vacinação contra a gripe foram aplicadas 8.352 doses aos colaboradores.

No final do ano, a Oi integrou o grupo de empresas e entidades que apoiaram a Campanha Natal Sem Fome de Sonhos. Em três semanas, foram arrecadados 5.818 brinquedos e 535 livros, que foram doados aos comitês de cada estado.

Além disso, foi dada continuidade ao projeto Sustentabilidade, em parceria com a Jr. Achievement do Brasil, com a cartilha Nosso Planeta, Nossa Casa, cujo objetivo foi conscientizar os jovens sobre a importância do desenvolvimento sustentável. As aulas foram ministradas por aproximadamente 600 colaboradores para 5.938 alunos, de 41 escolas públicas, em 26 estados e no Distrito Federal, totalizando 5.832 horas doadas pela empresa em favor desta parceria solidária.

A companhia continuou atuando para melhorias contínuas das relações do trabalho. Nos últimos cinco anos, um grupo de profissionais vem atuando fortemente na redução de contingências trabalhistas. Em 2009, os resultados foram bastante positivos em relação ao ano anterior: houve redução de 18,21% nas entradas de ações demandadas por ex-colaboradores e 10,53% por terceiros.

A Oi respeita o direito de seus colaboradores de se associar a sindicatos, bem como garante seus direitos de negociação coletiva. Busca constantemente conciliar os interesses de ambas as partes, promovendo o diálogo com as entidades representativas no setor de telecomunicações. O Acordo Coletivo abrange 100% dos colaboradores da Companhia, e faz previsão expressa sobre reajuste salarial, entre outros itens relativos à saúde e segurança, como plano médico e odontológico, alimentação e medicamentos, e participação nos resultados.

28

CARREIRA E DESENVOLVIMENTO

Os programas de desenvolvimento estruturados na Oi buscam suportar os diferentes tipos de competência descritos no Modelo (Negócio, Liderança e Técnicas) e refletem o compromisso de desenvolvimento permanente do colaborador, utilizando metodologias que suportem o crescimento profissional, tanto no cargo atual (formação e atualização) quanto para posições futuras (desenvolvimento).



O processo de Análise de Desempenho na Oi é anual e abrange todos os colaboradores elegíveis na companhia, admitidos até 06 meses antes da data de início do ciclo avaliativo, com exceção de estagiários, menores aprendizes, colaboradores licenciados há mais de um ano ou cedidos a Sindicatos. É o principal instrumento de gestão de carreira dos colaboradores e representa o início do ciclo de desenvolvimento. Tem como objetivo avaliar o desempenho individual entregue frente às competências de negócio, e a partir do qual os gaps identificados possibilitam o desdobramento de ações de desenvolvimento individual, buscando melhoria de desempenho dos colaboradores e, em consequência, da empresa.

A Análise de Desempenho suporta ainda o gerenciamento das competências individuais de desenvolvimento dos colaboradores e as decisões que afetam as suas movimentações de carreira.

Um dos principais diferenciais da Oi é o Foco em Gente, traduzido em uma de suas competências de negócio. Diante disso, desenvolver os colaboradores é condição ímpar para transformar conhecimentos em ativos que gerem soluções práticas para crescimento da companhia.

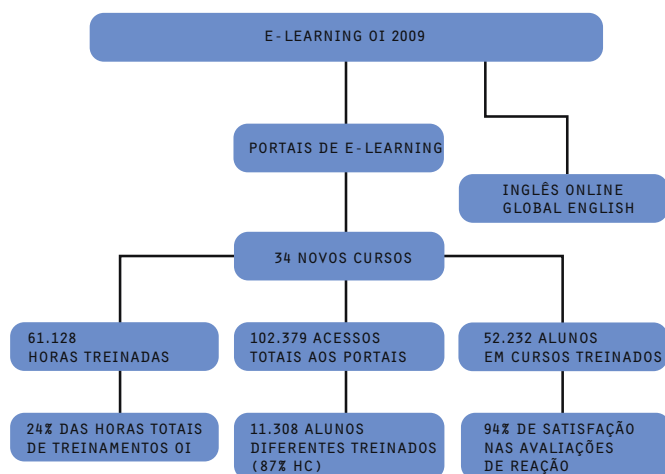
Em 2009, os programas corporativos atenderam 13 mil colaboradores em todos os níveis hierárquicos. As ações provenientes do ciclo de avaliação de desempenho somaram 513.881 horas de treinamento, minimizando os gaps nas competências de negócio e técnicas, e contemplando ações de educação continuada. As horas de treinamento, segmentadas por público, estão distribuídas da seguinte forma:

CARREIRA E DESENVOLVIMENTO

NÍVEL HIERÁRQUICO	TOTAL	HORAS TREINADAS
Diretor	67	2.660,13
Gerente	746	29.618,73
Colaborador	12.130	481.602,12
Total geral	12.943	513.881

No desenvolvimento das competências técnicas, a Oi teve como destaque as ações de educação à distância (e-learnings), que somaram mais 61 mil horas de treinamento, além dos treinamentos voltados para atualização das equipes operacionais nos upgrades tecnológicos.

E - LEARNINGS 2009



Os e-learnings 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, análise de desempenho, ética e gestão do tempo, entre outros.

Além das ações formais de treinamento, a Oi tem estruturadas as práticas para o gerenciamento do conhecimento, visando fomentar, compartilhar e disponibilizar o conhecimento adquirido pelos colaboradores da companhia. Entre essas práticas, destacam-se as Comunidades de Prática, a Videoteca Oi e a identificação e formação de multiplicadores do conhecimento.

O programa Geração – que promove o desenvolvimento de jovens talentos – alcançou seus maiores índices em comparação aos últimos anos. Foram 31.797 inscritos no programa de estágio em que foram recrutados 420 estudantes; 18.355 participaram da seleção para trainees e foram selecionados 11 para o programa recém-formado, 10 para o programa executivo e 30 para o programa expert (técnico). Além disso, 940 Colaboradores concorreram a 25 vagas para o programa de desenvolvimento acelerado. Só o programa Geração movimentou 526 profissionais, entre jovens talentos e pessoas envolvidas, e representou em 2009 28.737 horas de treinamento presencial e online.

SAÚDE, BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA

Pensando no bem-estar físico e emocional de seus Colaboradores, a Oi promove uma série de iniciativas que visam à valorização, o cuidado e o reconhecimento do seu capital humano.

Dentre essas ações, pode ser citada a Ginástica Laboral, que ocorre durante a jornada de trabalho, nos principais prédios dos diversos estados onde a empresa atua. Os colaboradores são divididos em pequenos grupos e convidados a realizar técnicas de mobilização e alongamento, relaxamento, dinâmica de grupo e blitz de postura. O objetivo dessa mobilização é estimular o reequilíbrio de energias, pois provoca o aumento da circulação sanguínea e a oxigenação corporal, melhora a mobilidade e flexibilidade musculoesquelética, previne lesões, diminui quadros de dor e tensões generalizadas, ameniza fadiga muscular e emocional, melhora a postura e ajuda a relaxar. Em 2009 foram realizados cerca de 18 mil atendimentos.

Além da ginástica, nas salas dedicadas à qualidade de vida, os colaboradores podem agendar através da intranet corporativa sessões de shiatsu, em que foram realizados 10 mil atendimentos no ano, RPG (3.402 atendimentos) e orientação nutricional (537 atendimentos).

As mulheres gestantes da empresa também são acompanhadas por meio de um plano de orientação telefônica, que informa, minimiza dúvidas e facilita a adesão ao programa de pré-natal essencial para a saúde do bebê. É feito um acompanhamento multiprofissional da mãe ao longo da gestação, onde é possível auxiliar na detecção precoce de eventuais doenças típicas e colaborar para uma gravidez segura e tranquila. A gestante tem a sua disposição um mundo de informações, desde a importância da consulta pré-natal até como preparar o enxoval. Ela ainda recebe os kits “Boas-Vindas ao Programa” e “Bebê Oi”. Em 2009, 98 gestantes foram atendidas por este programa.

Os exames ocupacionais têm por objetivo garantir qualidade e preservação da saúde do trabalhador, sendo realizados em cumprimento à Norma Regulamentadora nº 7, do Ministério do Trabalho e Emprego. Mais do que cumprir uma obrigação legal, a Oi deseja cuidar da saúde e bem-estar de seus colaboradores. Por isto, os exames periódicos fazem parte do Programa Qualidade de Vida. Em 2009, 5.007 colaboradores passaram pelo exame Periódico.

Ainda na linha de promover e garantir equilíbrio profissional e pessoal, a Oi disponibiliza aos seus colaboradores um excelente pacote de benefícios. Entre eles, destacam-se: auxílio alimentação, assistência médica, assistência odontológica, auxílio a medicamentos, previdência privada, transporte e seguro de vida.

Além destes, o auxílio-creche é oferecido a todas as colaboradoras mães e a pais viúvos ou com a custódia dos filhos reconhecida em ato judicial ou com comprometimento intelectual.

Os colaboradores e dependentes portadores de algumas doenças crônicas possuem um benefício adicional para ajudá-los na aquisição de medicamentos de uso contínuo que auxiliam no controle de sua patologia. Por exemplo, medicamentos para doenças cardiovasculares crônicas (hipertensão arterial crônica, ICC, arritmias, coronariopatias), insuficiência renal crônica, diabetes tipo I e II e diabetes especial, doença pulmonar obstrutiva crônica e tratamento de suporte para câncer. No caso de outras doenças crônicas, é realizado um estudo para a liberação do uso do benefício com desconto em folha após o término do crédito anual.

Na Oi, o colaborador conta com o Plano de Previdência Privada. A companhia contribui mensalmente e junto com o colaborador e ainda paga integralmente as taxas de administração e seguro. Se o colaborador deixar a empresa, pode continuar a contribuir ou sacar os valores depositados. Além dessas contribuições, há os benefícios programáveis, que estão relacionados à aposentadoria (renda de aposentadoria ordinária e renda de pensão por morte) e os benefícios de risco, que acontecem quando a vida profissional do colaborador é interrompida, temporária ou definitivamente, antes do previsto (suplementação de auxílio-doença, suplementação de aposentadoria por invalidez e suplementação de pensão por morte).

SEGURANÇA NO TRABALHO

Um ambiente empresarial saudável e seguro faz toda a diferença na qualidade do que o profissional produz. Uma das ações importantes da Oi para a garantia deste ambiente foi a publicação e divulgação, no início de 2009, da Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente.



A companhia busca promover um ambiente de trabalho seguro e saudável para os seus colaboradores, por meio de ações preventivas, como a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), a Brigada Voluntária, as Inspeções Prediais, a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), além de outros programas que contribuem para minimizar a ocorrência de acidentes do trabalho e impactos ambientais.

A SIPAT de 2009 mobilizou os colaboradores sobre o tema Sustentabilidade, incentivando a atuação como cidadãos responsáveis e comprometidos com os recursos naturais. Durante a semana foram registrados mais de 11 mil atendimentos em todo o País. Diversas atividades foram desenvolvidas com a participação dos colaboradores, relacionadas a coleta seletiva, descarte de baterias e celulares, ecoeficiência, reciclagem e Sustentabilidade.

A Oi também realizou em 2009 o simulado de abandono de área, simultaneamente, em 11 prédios de dez estados. Este exercício, que contou com a participação de órgãos públicos, como o Corpo de Bombeiros e Guarda municipal, proporcionou aos colaboradores praticarem os ensinamentos recebidos para combate e prevenção de incêndios.

Em caso de alguma necessidade ocasional, a empresa possui o serviço SOS Vida, que consiste no atendimento médico de emergência realizado por uma UTI móvel com profissionais especializados. Ele tem por objetivo garantir maior segurança à saúde física dos Colaboradores e visitantes durante o expediente nos principais prédios do Rio de Janeiro, onde há maior circulação diária de pessoas.

Em caso de emergência, os profissionais farão o pré-atendimento e, se necessário, a remoção do colaborador para o hospital. O brigadista local (profissional contratado e treinado) é o responsável por acionar o SOS Vida. Ele presta o primeiro atendimento até a chegada da ambulância.

QUEM SOMOS

A Oi possui em seu Time 12.372 Colaboradores, 251 Estagiários, 65 Aprendizes Técnicos e 297 portadores de deficiência. Do total de Colaboradores, 62% são do sexo masculino e 38% do sexo feminino. Os cargos executivos são integrados por 76% de homens e 24% de mulheres.

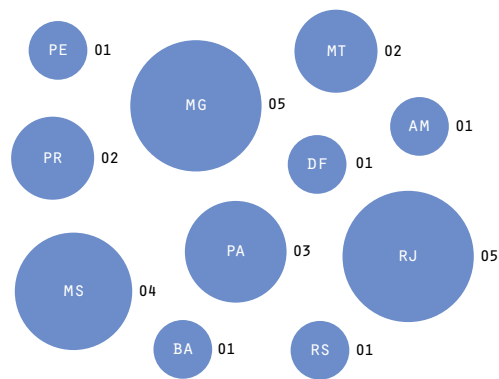


A média de idade dos colaboradores é de 36 anos, com um tempo médio de empresa de oito anos. A Oi está presente em 26 estados mais o Distrito Federal, com profissionais alocados em mais de 150 endereços.

Por meio de programas especializados, forma-se uma equipe de primeira linha: 396 facilitadores de Gestão, 33 Black Belts, 229 Green Belts, 356 líderes de projetos, 555 integrantes do TOP – Times de Otimização de Processos e 210 líderes de processo.

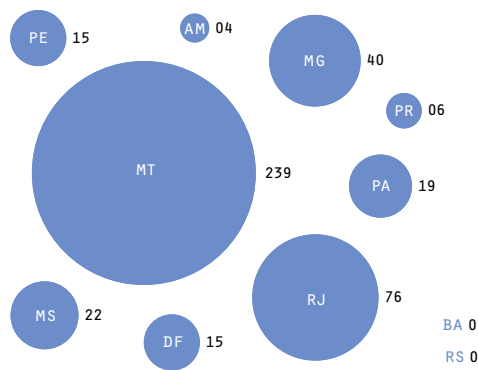
INDICADORES 2009

NÚMERO DE ACIDENTES POR ESTADO



Nº DE ACIDENTES

NÚMERO DE DIAS PERDIDOS POR ESTADO



Nº DE DIAS PERDIDOS

Nota: A taxa de absenteísmo em 2009 foi de 0,52%. Não houve óbitos relacionados ao trabalho em 2009.

