OI S.A.

COMPANHIA ABERTA - CNPJ 76.535.764/0001-43

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

1 - MENSAGEM AOS ACIONISTAS

O ano de 2015 foi marcado pelo foco da gestão nas questões operacionais da Oi, conduzido com o objetivo de fortalecer a atuação da Companhia no mercado brasileiro e permitir a transformação de seu negócio em meio a um ambiente macroeconômico desafiador. A busca contínua de eficiência nas operações de campo, a otimização de infraestrutura de rede, a estratégia comercial voltada à convergência de serviços e ao tráfego de dados, e a permanente meta de melhoria da experiência do cliente, associados a um rigoroso plano de corte de custos, foram os pilares das iniciativas da Companhia neste ano.

Em linha com o compromisso de melhoria operacional e maior rentabilidade do negócio, a Companhia divulgou como projeções (*guidance*) para o ano de 2015 das operações brasileiras: (i) EBITDA de rotina no intervalo entre R$ 7,0 bilhões a 7,4 bilhões; e (ii) melhoria do fluxo de caixa operacional (EBITDA de rotina – CAPEX) entre R$ 1,2 bilhão a R$ 1,8 bilhão.

Após intenso trabalho ao longo do ano, a Oi atingiu suas projeções de 2015 para as operações brasileiras, registrando R$ 7.230 milhões de EBITDA de rotina e R$ 1.644 milhões de melhoria do fluxo de caixa operacional, ambos acima do ponto médio do intervalo projetado. Cabe destacar que o *guidance* foi atingido em meio a um cenário macroeconômico desafiador, com uma queda no PIB brasileiro de 3,8% no ano, o que reforça a eficácia e o comprometimento da Oi com o plano de transformação do seu negócio, cumprindo, portanto, um importante objetivo definido no início do ano.

A Companhia definiu para 2015 um plano baseado na eficiência operacional com foco em rígido controle de custos e na aplicação eficiente dos recursos disponíveis. Foram lançadas mais de 300 iniciativas voltadas ao aumento de produtividade e melhoria operacional, renegociações contratuais, otimização de estoques e redução de desperdícios/redundâncias, simplificação do portfólio de vendas, otimização do *mix* de canais e de recursos humanos, seja pela simplificação da estrutura organizacional ou pelo aumento de produtividade. Para fortalecer e dar prioridade a esse plano de transformação, potencializando sua execução, ainda em 2015 a Companhia criou uma área de transformação de negócios que, ao final de 2015, foi reforçada e transformada na Diretoria de Estratégia e Transformação do Negócio, que reúne as áreas responsáveis por impulsionar esse movimento, de forma transversal, priorizando a eficiência dos processos internos, a digitalização, a convergência, o controle de custos e a mudança de modelo mental para o fortalecimento da cultura organizacional. Essa nova diretoria reúne as áreas de Recursos Humanos, Digital, Transformação, Propaganda e Marketing, Comunicação e Marca e Novos Negócios.

Como resultado desses esforços, a Companhia entregou uma redução anual de 8,5% em seus custos e despesas de rotina das operações brasileiras, apesar da pressão do câmbio, do aumento nas tarifas de energia elétrica e da inflação, que alcançou pelo IPCA 10,7%, o maior nível em 13 anos. Este resultado equivale, portanto, a uma redução real de mais de 17% no Opex em 2015.

Adicionalmente, a estratégia comercial da Oi se concentrou na melhoria da qualidade dos serviços e na rentabilização da base de clientes, por meio de uma maior seletividade nas vendas, simplificação de portfólio, reposicionamento das ofertas e a manutenção de uma rígida política de limpeza da base móvel. A partir de outubro de 2015, a Companhia retomou a estratégia comercial com o lançamento de novas ofertas. Todo esse esforço garantiu a melhoria da margem e o aumento do ARPU em diferentes produtos e segmentos. Com a combinação entre o aumento na rentabilidade da base e redução estruturada de custos e despesas, o EBITDA de rotina das operações brasileiras atingiu R$ 7.230 milhões no ano, um significativo aumento de 9,3% em relação a 2014, permitindo assim alcançar o *guidance* anunciado no início do ano, acima do ponto médio do seu intervalo.

O ano de 2015 também foi marcado pelo foco na melhoria da qualidade dos serviços prestados por meio da maior eficiência na alocação de capital, investindo no aumento da capacidade da rede de transporte e na expansão das redes móvel 3G e 4G e de banda larga, em conjunto com iniciativas de otimização como renegociações de contratos e racionalização de fornecedores. Entre as iniciativas de investimentos na capacidade de transporte de rede, destacaram-se os seguintes projetos: (i) construção de uma nova malha de transmissão, constituída de mais de 30.000 km de fibras óticas, utilizando equipamentos OTN-100G, tecnologia das mais modernas disponíveis no mercado, e assegurando capacidade de transporte para o crescente tráfego IP; e (ii) implantação, em todo o Brasil, de equipamentos do tipo *Single Edge*, para uma nova arquitetura de rede IP mais simples, trazendo importantes ganhos operacionais e de recursos.

A Oi ampliou ainda a cobertura 4G/LTE através da parceria com outras operadoras no país, no modelo *RAN sharing*, considerado um dos maiores desse tipo no mundo e responsável por atender a milhões de clientes com banda larga móvel de quarta geração. Como reconhecimento pelo sucesso deste importante projeto, a Oi recebeu, durante o *Mobile World Congress* em fevereiro de 2016, o *Glomo Awards* na categoria *Outstanding LTE Contribution*.

Como resultado dessas diversas iniciativas, a Companhia apresentou em 2015 um avanço contínuo nos indicadores de qualidade de acesso e tráfego de voz e dados móvel e redução no congestionamento da rede de banda larga fixa e móvel, ao mesmo tempo em que atendeu à crescente demanda por tráfego de dados.

Em 2015, o fluxo de caixa operacional nas operações brasileiras (EBITDA de rotina menos CAPEX) encerrou o ano em R$ 3.182 milhões, um crescimento anual de R$ 1.644 milhões (+107% versus 2014). Este resultado confirma o *guidance* de melhoria no fluxo de caixa operacional, fixado entre R$ 1,2 e R$ 1,8 bilhão para as operações brasileiras.

No contexto de transformação, a Oi iniciou movimento de agressividade comercial no segundo semestre de 2015, lançando ofertas inovadoras voltadas às necessidades atuais de seus clientes. Em novembro, a Companhia lançou o Oi Livre, um modelo disruptivo de oferta, com o objetivo de mudar a maneira como o cliente de telefonia móvel se comunica, rompendo com o "efeito comunidade", em que os consumidores adquirem *chips* de diferentes operadoras ou até mesmo restringem sua comunicação usando dados para evitar o pagamento de tarifas muito elevadas nas ligações para outras operadoras. A partir de um *chip* pré-pago da Oi, o cliente pode fazer ligações para qualquer operadora por um preço mais acessível e sem diferenciação entre tarifas *on-net* e *off-net*. Além disso, o aumento da franquia de dados sem restrições atende à demanda dos clientes por navegar mais e livremente.

Essa oferta foi desenhada com base em uma pesquisa realizada com mais de 5 mil clientes durante 10 meses, que procurou identificar seus principais desejos no uso de serviços de telecomunicações. Desde seu lançamento, o Oi Livre conquistou 10 milhões de clientes e, em janeiro de 2016, já correspondia a 26% da base total do pré-pago. Além disso, o ARPU dos clientes que migraram para o Oi Livre por semana aumentou cerca de 17% em apenas três meses.

A Oi lançou também, ao fim de novembro, os planos Oi Mais e Oi Mais Controle no segmento pós-pago. Entre os principais atributos dos novos planos estão o significativo aumento da franquia de dados sem restrições de uso, minutos para falar com qualquer operadora em todo o Brasil e uma tarifa única e reduzida nas ligações para qualquer operadora no Brasil ao final da franquia.

No segmento residencial, como parte da estratégia de convergência, principal pilar do segmento, a Oi já lançou em 14 estados do país o Oi Total, cuja oferta combina os quatro serviços oferecidos pela Companhia (telefonia fixa, banda larga, TV e mobilidade). Este conceito de multiproduto prevê a instalação conjunta dos quatro serviços, com cobrança integrada em única fatura, além de um atendimento único, gerando impactos positivos na fidelização e rentabilização da base de clientes e redução de custos operacionais, além de proporcionar ao cliente uma melhor experiência de atendimento.

Outros dois lançamentos reforçaram a atuação da Companhia em 2015: a banda larga via VDSL, com velocidades até 35 Mbps, e o portal Oi Play. Estes lançamentos impulsionaram a retomada da atividade comercial, atendendo a uma demanda crescente de dados e ao consumo de TV em formato não linear e em multi-dispositivos.

No segmento de B2B, em dezembro de 2015, a Oi lançou o Oi Mais Empresas. Com uma proposta diferenciada e inovadora, a Oi reformulou seu portfólio de ofertas de telefonia móvel com dados 4G e telefonia fixa por um valor fixo mensal (modelo *flat fee*), mais simples de entender, de comprar, de usar e de se relacionar com a empresa. Foi criado ainda um canal de relacionamento totalmente digital, através do aplicativo Oi Mais Empresas que oferece atendimento exclusivo às pequenas e médias empresas, possibilitando a compra de serviços, *upgrade* de planos e abertura de solicitações com gestão direta sobre o tratamento da sua demanda, como 2ª via de conta e reparos, entre outras funcionalidades.

Além da comprovada evolução operacional registrada em 2015, cabe destacar a participação da Oi em importantes discussões conduzidas junto à ANATEL e ao Governo sobre o marco regulatório no país, contribuindo na consulta pública promovida pelo Ministério das Comunicações, com o intuito de evoluir na construção de um ambiente regulatório mais positivo, reduzir a assimetria regulatória entre empresas concessionárias e autorizatárias e atrair mais investimentos ao setor.

No primeiro semestre de 2015, a Companhia protocolou junto a ANATEL uma lista de projetos de medidas corretivas para ser incluída no âmbito do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Desde então, a agência reguladora do setor, seguindo seus ritos formais, vem avaliando e discutindo esta proposta. A Companhia entende que a aprovação do TAC será um passo importante para o setor de telecomunicações, pois possibilitará às operadoras investirem em seus negócios visando uma melhor prestação de serviços aos seus clientes.

Quanto às discussões sobre a concessão de telecomunicações, a Oi entende que o modelo brasileiro atual está esgotado e precisa se modernizar. Este modelo está ultrapassado e carrega uma assimetria regulatória, o que prejudica a competição e gera desvantagens estruturais para as concessionárias. Nesse sentido, a Companhia, como maior concessionária do país, participou em 2015 de discussões com a ANATEL e o Ministério das Comunicações para propor mudanças nos contratos de concessão, a fim de modernizá-los e destravar investimentos ao setor.

Um grupo de trabalho foi formado por membros do Ministério das Comunicações e da ANATEL, com o objetivo de reavaliar e propor alternativas para a evolução do modelo regulatório atual e definição de políticas públicas. Neste momento, esse grupo de trabalho está avaliando e discutindo uma proposta que deverá ser apresentada ainda no primeiro semestre de 2016. Em paralelo, a ANATEL também está votando o seu parecer sobre a revisão dos contratos de concessão e PGMU 4, o que deve amparar tecnicamente as possíveis mudanças em debate. A mudança no cenário regulatório é fundamental para atrair investimentos e acelerar o desenvolvimento do setor e do país.

Ainda em 2015, a Oi evoluiu de forma significativa suas práticas de governança corporativa. Em setembro, os acionistas da Companhia aprovaram em assembleia a incorporação da Telemar Participações S.A., a eleição do novo conselho de administração composto por membros independentes e o novo estatuto social com os requisitos do Novo Mercado. No mês seguinte, a Oi concluiu a conversão voluntária de 2/3 de ações preferenciais em ações ordinárias, entregando, portanto, mais um compromisso definido com o mercado: uma empresa sem controlador definido, com um conselho independente e com os mais elevados padrões de governança corporativa.

Do ponto de vista financeiro, no final de dezembro de 2015, a dívida bruta foi de R$ 55 bilhões, em que cerca de 70% era composta por títulos do mercado de capitais internacional e o restante por títulos do mercado de capitais nacional, bancos de desenvolvimento, ECAs e bancos comerciais. No final de 2015, o prazo médio da dívida era de 3,5 anos. No mesmo período, a posição de caixa da Companhia totalizou R$ 16,8 bilhões. Portanto, a dívida líquida da Oi S.A. encerrou o ano em R$ 38,2 milhões.

Como forma de melhorar sua estrutura de capital, a Companhia vinha trabalhando em alternativas para viabilizar sua participação na consolidação do mercado de telecomunicações no Brasil envolvendo uma potencial combinação de negócios com a TIM Participações S.A. A Oi sempre acreditou que este movimento seria positivo, com grande potencial de geração de valor ao propiciar sinergias e ganhos de escala, permitindo aumento de investimentos e aceleração da agenda digital no país, além de proporcionar maior penetração e qualidade dos serviços.

Com esse objetivo, em outubro de 2015 a Companhia e a sociedade LetterOne Technology (UK) LLP, integrante do grupo de investimentos LetterOne, concordaram em conceder-se mutuamente, até 23 de maio de 2016, direito de exclusividade com relação a combinações de negócios envolvendo companhias ou ativos de telecomunicações no Brasil. Entretanto, em fevereiro de 2016, a LetterOne divulgou comunicado ao mercado afirmando que havia sido informada pela TIM que esta não tem interesse em aprofundar negociações a respeito da possibilidade de uma combinação de negócios no Brasil e que, sem a participação da TIM, a LetterOne não poderia proceder com a operação da forma como anteriormente prevista.

Diante desta informação, a diretoria da Oi, junto com o seu Conselho de Administração, vem avaliando e discutindo as possíveis alternativas financeiras e estratégicas para otimizar sua liquidez e perfil de endividamento, e recentemente a Companhia anunciou a contratação da PJT Partners como seu assessor financeiro para auxiliá-la nessa avaliação.

Em resumo, a Oi vem demonstrando sua capacidade de transformação e de entrega de resultados dentro de um cenário atual bastante desafiador. A Companhia continuará a ter disciplina na execução dos projetos, a desenvolver e lançar ofertas que atendam às necessidades de seus clientes e a fortalecer sua estratégia comercial com foco em convergência e disponibilidade de dados. Em paralelo, a Oi vem construindo seu futuro a partir da digitalização de seus processos de negócio e relacionamento com o cliente, e vai continuar evoluindo nas discussões com a ANATEL e o Governo na busca por um ambiente regulatório mais construtivo, capaz de gerar mais valor ao setor e a toda a sociedade brasileira.

Por isso, a Oi e seus colaboradores acreditam neste movimento de transformação do seu negócio e trabalham para manter o que já foi conquistado até aqui. A Oi acredita que os esforços em prol da retomada comercial deixarão a Companhia bem posicionada em meio às mudanças na dinâmica competitiva do mercado de telecomunicações brasileiro.

2 - CONJUNTURA ECONÔMICA

No Brasil, 2015 será lembrado como o ano em que a crise política contribuiu para agravar a crise econômica no país. Os fundamentos econômicos mostraram-se piores do que o esperado, aumentando os desafios para as empresas brasileiras, especialmente aquelas dependentes de crédito e consumo domésticos. Encerramos o ano com altas taxas de desemprego, inflação acima de dois dígitos, uma das maiores taxas de juros do mundo (14,25%), rebaixamentos no grau de investimento do rating soberano do país pelas principais agências de risco de crédito internacionais e nossa moeda perdendo poder de compra. Soma-se a isso a retração esperada de cerca de 4% no Produto Interno Bruto (PIB). Do lado político, os escândalos de corrupção, a baixa popularidade da presidente aliada à não aprovação pelo Congresso de medidas de ajustes fiscais, agravaram a capacidade do governo de reação e acarretaram em incertezas para o ano de 2016.

No mercado internacional, a economia americana apresentou crescimento inferior às expectativas, razão pelo qual o FOMC elevou os juros mais tarde do que o esperado e em um patamar mais ameno. Na Europa, a demanda doméstica impulsionou uma tímida retomada do crescimento. Como esperado, a China, por sua vez, reduziu a velocidade de crescimento, com impacto mais forte nos preços das commodities, o que também afetou o desempenho de empresas brasileiras exportadoras - efeito parcialmente compensado pela depreciação do Real.

A expectativa para 2016 é de continuidade nas incertezas políticas e econômicas no país. Espera-se que o IPCA inicie uma trajetória de queda, mas ainda não convergindo para o centro da meta no ano. Como consequência, deverá haver pouco espaço para o Banco Central iniciar um afrouxamento da política monetária no curto prazo. Adicionalmente, a nova equipe econômica sinalizou medidas de ajustes fiscais mais rígidas, com maior controle dos gastos públicos e elevação de carga tributária. Resta saber se esta será bem sucedida em uma negociação difícil com o Congresso Nacional.

Para os demais indicadores da economia, o boletim FOCUS aponta para mais uma retração do PIB em 2016, explicado em grande parte pela herança estatística negativa. Espera-se, ainda, mais um ano de depreciação do Real.

3 - O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES EM 2015

Segundo a ANATEL, no final de dezembro de 2015, o total de acessos dos serviços de telecomunicações no Brasil somou 346,0 milhões, representado por 43,6 milhões de linhas fixas em serviço, 257,8 milhões de usuários móveis, 25,6 milhões de acessos de internet em banda larga fixa (Serviço de Comunicação Multimídia - SCM) e 19,0 milhões de usuários de TV por assinatura. A queda de 6,3% que corresponde a 23,2 milhões de acessos em relação à 2014 foi motivada principalmente pelas expressivas desconexões de 28,4 milhões de acessos do segmento pré-pago de mobilidade.

Telefonia Fixa

O mercado brasileiro de telefonia fixa atingiu em 2015, 43,6 milhões de linhas em serviço segundo os dados da ANATEL, redução de 3,2% sobre dez/14. Este encontra-se maduro, uma vez que existe uma tendência mundial de migração de tráfego da telefonia fixa para a telefonia móvel.

As concessionárias de telefonia fixa representavam 58,4% do total dos acessos fixos em serviço em 2015.

Telefonia Móvel

Com 257,8 milhões de usuários em dezembro de 2015 e teledensidade de 125,7% sobre a população. As desconexões líquidas em 2015 somaram 22,9 milhões de usuários, refletindo recuo de 8,2% em relação ao ano anterior. O pré-pago representou 71,6% do total de usuários móveis em dezembro de 2015 (75,8% em 2014), enquanto no pós-pago os usuários representaram 28,4% do total da base móvel.

EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL

Banda Larga Fixa (SCM)

Segundo os dados da ANATEL, o mercado de acesso à internet através da banda larga fixa (SCM) manteve-se como uma das alavancas de crescimento do setor em 2015. Ao final de 2015, a base de usuários atingiu 25,6 milhões de acessos, revelando crescimento de 6,7% frente a 2014, o que representou 1,6 milhões de novos usuários.

TV por Assinatura

Em 2015, a base de usuários dos serviços de TV por assinatura mostrou uma queda de 0,5 milhão, uma variação de -2,4% no ano de 2015 (+8,3% em 2014). Ao fim de dezembro de 2014, os acessos de TV por assinatura totalizaram 19,0 milhões de assinantes.

A taxa de penetração relativamente ao total de domicílios atingiu 28,7% (29,8% em 2014), o que comprova o potencial de crescimento deste mercado no país.

Os acessos através da tecnologia DTH (*Direct to Home*) foram responsáveis por 58,3% dos usuários (perda de base anual do mercado), seguido pela tecnologia a cabo, com 40,7%. Cabe ressaltar que as novas entrantes do mercado, dentre as quais a Oi, utilizam a tecnologia DTH.

• Contratos de Concessão, PGMU e instrumentos relacionados

A ANATEL lançou em 2013 uma Consulta Pública com perguntas à sociedade sobre temas relevantes para avaliação do ambiente econômico e regulatório do STFC a fim de recolher subsídios à revisão dos Contratos de Concessão para o período 2016 a 2020, cujo encerramento ocorreu em 31/01/14. Em junho de 2014 houve uma nova Consulta Pública, para tratar especificamente da revisão dos Contratos de Concessão propriamente ditos, cujo prazo para contribuições terminou em 26/12/14, devendo ocorrer ainda a revisão das metas de Universalização (também colocado em Consulta Pública) e de Qualidade do STFC (que ainda não foi colocado em Consulta Pública). A assinatura dos novos termos dos contratos de concessão, prevista inicialmente para o final do ano de 2015, foi prorrogada para o dia 30 de abril de 2016.

O Ministério das Comunicações lançou, no final de 2015, Consulta Pública que visa debater a revisão do modelo de prestação dos serviços de telecomunicações no Brasil. O objetivo é fornecer insumos para o Grupo de Trabalho criado pelo Ministério das Comunicações e a ANATEL para estudar o tema.

• Plano Geral de Atualização da Regulamentação

A ANATEL, em dezembro de 2015, publicou a Resolução nº. 658, que revogou o Plano Geral de Atualização da Regulamentação – PGR. O PGR foi substituído pelo Plano Estratégico 2015/2024, instituído pela Portaria nº 174, de 11 de fevereiro de 2015.

Para o período compreendido entre o segundo semestre de 2015 e o segundo semestre de 2016, a ANATEL elegeu as suas prioridades por meio da divulgação da sua Agenda Regulatória, que contém 31 ações que deverão ser executadas pela Agência durante esse período. Entre tais ações, destacam-se:

Elaboração de posicionamento para subsidiar Decreto de regulamentação da neutralidade de rede prevista no Marco Civil da Internet (ação 1)

No Brasil, o conceito de neutralidade de rede foi estabelecido legalmente no Marco Civil da Internet – MCI (Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014), o qual determina que o responsável pela transmissão, comutação ou roteamento tem o dever de tratar de forma isonômica quaisquer pacotes de dados, sem distinção por conteúdo, origem e destino, serviço, terminal ou aplicação. O MCI também prevê que a discriminação ou degradação do tráfego será regulamentado pelo Presidente da República, ouvidos o Comitê Gestor da Internet e a Agência Nacional de Telecomunicações. Esta ação regulatória visa construir o posicionamento da ANATEL para subsidiar a referida regulamentação.

Reavaliação do regime e escopo dos serviços de telecomunicações (ação 2)

Considerando, entre outros aspectos, as melhores práticas internacionais sobre o tema, a essencialidade dos diversos serviços de telecomunicações, os modelos de outorga (concessão, autorização e permissão), a reversibilidade dos bens, a continuidade, a universalização e os regimes de estabelecimento de preços.

Revisão dos Contratos de Concessão da Telefonia Fixa (ação 3)

Revisão dos modelos de Contratos de Concessão do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), anexos à resolução nº. 552, de 10 de dezembro de 2010, nos termos da Cláusula 3.2 dos contratos vigentes, a qual prevê que tais contratos poderão ser alterados, entre outras datas, em 30 de abril de 2016 para estabelecer novos condicionamentos, novas metas para universalização e para qualidade, tendo em vista as condições vigentes à época.

Reavaliação da regulamentação sobre compartilhamento de infraestrutura entre prestadoras de serviços de telecomunicações (ação 4)

Reavaliação da regulamentação sobre compartilhamento de infraestrutura entre prestadoras de serviços de telecomunicações, atualmente regida pela Resolução nº. 274, de 05 de dezembro de 2001, considerando as determinações da Lei nº. 11.934, de 05 de maio de 2009, em especial seu artigo 10, e da Lei nº. 13.116, de 20 de abril de 2015.

Proposta de Revisão do Plano Geral de Metas para a Universalização da telefonia fixa (ação 5)

Revisão das metas do PGMU, nos termos da Cláusula 3.2 dos contratos vigentes, a qual prevê que as metas atuais poderão ser alteradas, entre outras datas, em 30 de abril de 2016, para estabelecer novos condicionamentos, novas metas para universalização e para qualidade, tendo em vista as condições vigentes à época.

Reavaliação do modelo de gestão de qualidade de serviços de telecomunicações (ação 10)

Reavaliação do arcabouço normativo afeto à qualidade dos diversos serviços de telecomunicações, avaliando a viabilidade de concentrar esforços em um número reduzido de indicadores estratégicos que melhor atendam aos anseios dos usuários destes serviços e ao mesmo tempo minimizem os custos administrativos e operacionais aplicáveis à ANATEL e às prestadoras. Ademais, busca-se avaliar a possibilidade de convergência destes indicadores e metas para os diversos serviços de telecomunicações considerando a convergência tecnológica e também das ofertas.

Reavaliação da regulamentação sobre o controle de bens reversíveis (ação 19)

Reavaliação da regulamentação sobre controle de bens reversíveis, atualmente regida pela Resolução nº. 447, de 19 de outubro de 2006, com vistas a aprimorar procedimentos operacionais pertinentes à anuência prévia de operações de alienação, substituição, oneração e desvinculação de bens reversíveis. Adicionalmente, avalia-se novas formas de controle e melhor organização de listas de bens reversíveis e serviços prestados por terceiros.

Reavaliação da regulamentação de mercados relevantes (ação 24)

Revisão dos mercados relevantes e das medidas assimétricas previstas no Plano Geral de Metas de Competição (PGMC), aprovado pela Resolução nº. 600, de 08 de novembro de 2012, que deverá ocorrer a cada quatro anos, conforme §2º do artigo 13 daquele Plano.

4 - PERFIL DA EMPRESA

A Companhia é uma das principais provedoras de serviços integrados em telecomunicações no Brasil, reunindo aproximadamente 70,0 milhões de Unidades Geradoras de Receita ("UGR") ao fim de 2015. A Companhia atua em todo território nacional e oferece uma variedade de produtos de telecomunicações integrados que incluem telefonia fixa e móvel, uso de redes (interconexão), transmissão de dados (inclusive banda larga) e televisão paga (oferecidos também através de pacotes double-play, triple-play e quadruple-play), serviços de internet e outros serviços de telecomunicações, para clientes residenciais, empresas e órgãos governamentais. A Companhia conta com aproximadamente 363 mil km de fibra ótica instalada, detendo o maior backbone do Brasil. Além disso, a sua cobertura móvel abrange aproximadamente 88,7% da população brasileira. A Companhia possui aproximadamente 18,6% do market share em telefonia móvel e cerca de 34,7% em telefonia fixa. A Companhia disponibiliza, ainda, como parte de suas ofertas convergentes, mais de 1 milhão de hotspots wifi, mantidos inclusive em locais públicos, tais como aeroportos e shopping centers.

5 - ESTRATÉGIA DA COMPANHIA E NOVOS NEGÓCIOS

As iniciativas da Oi e suas empresas controladas visam a alcançar e manter a liderança do mercado e gerar valor para os seus acionistas. As iniciativas refletem o posicionamento de sua administração, pautado pela agilidade, simplicidade e objetividade.

No ano de 2015 a Estratégia da Companhia foi baseada nos seguintes pontos:

- Continuar o turnaround operacional, melhorando o controle de COPEX (OPEX+CAPEX) e com compromisso de redução de consumo de caixa;
- Otimizar a liquidez e o perfil de endividamento;
- Criar um ambiente regulatório mais construtivo.

Continuar o turnaround, melhorando o controle de COPEX (OPEX+CAPEX) e compromisso de redução de consumo de caixa

Em 2015 foi reduzido o quadro de executivos da Companhia para tornar a estrutura mais eficiente e as tomadas de decisões mais ágeis. Entre as mudanças, foram unificadas as áreas comercial e de mercado sob um único diretor, assim como as diretorias dos segmentos Corporativo e Empresarial, que também foram integradas.

A Oi tem priorizado a redução do consumo de caixa para suas operações no Brasil e já vem implementando iniciativas na direção da rentabilidade e produtividade do seu negócio, reduzindo custos operacionais e otimizando a alocação do capital.

Para suportar as novas diretrizes, a Companhia passou a focar em projetos estruturais *end-to-end*, com fóruns de qualidade e processos de garantia de receita. A modernização e ampliação da rede, aliada ao lançamento de produtos estratégicos (Oi Livre, Oi Mais, Oi Mais Empresas e Oi Total), melhoraram substancialmente a experiência do cliente. Neste sentido, com o objetivo de garantir que os ganhos definidos sejam capturados ao longo do ano, a Companhia definiu para 2015 uma Estratégia que tem como principal alavanca a redução de custos. Nesse contexto foi criada uma diretoria responsável pelo acompanhamento, monitoramento e suporte à execução do Plano 2015 (Diretoria de Transformação). Mais de duzentas e cinquenta iniciativas foram mapeadas, com foco no aumento de produtividade e eficiência operacional. Este processo é apoiado por consultores externos especializados neste tipo de projeto, com ferramentas e metodologias focadas na execução das iniciativas e geração de caixa.

Além disso, a Companhia acredita que um movimento de consolidação é positivo para o setor de telecomunicações no Brasil, na medida em que propiciaria importantes sinergias e ganhos de escala, permitindo que os operadores remanescentes possam aumentar seus investimentos e assim acelerar a agenda digital no país, aumentando a penetração e a qualidade dos serviços, e trazendo claros benefícios para a economia, consumidores e para a sociedade em geral.

Otimizar a liquidez e o perfil de endividamento

A Companhia continua executando sua estratégia de correção do balanço patrimonial através da venda de ativos.

A celebração do contrato de venda da PT Portugal pela Companhia foi um importante passo na direção de reduzir significativamente sua alavancagem, fortalecendo sua flexibilidade financeira e permitindo a participação da Oi em um potencial movimento de consolidação do setor no Brasil. O uso destes recursos será destinado exclusivamente para o pagamento de dívidas da Companhia e à participação em um possível processo de consolidação no Brasil.

A Companhia contratou a PJT Partners como assessor financeiro para auxiliá-la na avaliação de alternativas financeiras e estratégicas para otimizar sua liquidez e seu perfil de endividamento.

Adicionalmente, a Companhia continua buscando negociações e oportunidades de monetização de ativos não estratégicos, com o objetivo de fortalecer seu balanço patrimonial e maximizar o valor aos seus stakeholders.

Criar um ambiente regulatório mais construtivo

Em 2015 foram apresentados diversos projetos para a ANATEL visando a celebração e assinatura do TAC, com o objetivo de buscar a melhor relação possível entre a Oi, a Agência e o desenvolvimento do País.

Grupos de trabalho vêm discutindo com a ANATEL e MiniCom a evolução do modelo atual de concessão. As discussões sobre o tema são de grande importância para a Cia devido à necessidade de adaptação das obrigações de concessão às necessidades atuais do mercado de Telecom.

6 – REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA

Em 31 de março de 2015, no contexto da operação de união de bases acionárias da Oi, da Telemar Participações S.A. ("TmarPart") e da Pharol SGPS S.A. ("Pharol", nova denominação da Portugal Telecom SGPS S.A.), anunciada em 2 de outubro de 2013 e objeto dos Fatos Relevantes de 20 de fevereiro de 2014 e 8 de setembro de 2014 ("Operação"), a Companhia divulgou um conjunto de operações e medidas alternativas com o intuito de antecipar os principais objetivos da Operação, com a adoção pela Companhia das melhores práticas de governança corporativa exigidas nas normas do Novo Mercado da BM&FBOVESPA e a dispersão do direito de voto na Oi, mantendo-se o objetivo final de oportunamente implementar operação que resulte na migração das ações atualmente detidas pelos acionistas da Companhia e, posteriormente, da Pharol, para o Novo Mercado ("Estrutura Alternativa").

A Estrutura Alternativa consistia nas seguintes etapas: (i) simplificação da estrutura de capital da Companhia, incluindo a incorporação da TmarPart pela Companhia (respectivamente, "Simplificação Societária" e "Incorporação"); (ii) aprovação de novo Estatuto Social da Companhia, refletindo a adoção pela Companhia de elevados padrões de governança corporativa; (iii) a eleição de novo Conselho de Administração na Companhia, com mandato até a Assembleia Geral que aprovar as demonstrações financeiras relativas ao exercício social a findar em 31 de dezembro de 2017; e (iv) a conversão voluntária de ações preferenciais de emissão da Companhia por ações ordinárias, obedecendo-se, na conversão, a relação de troca 0,9211 ação ordinária para cada ação preferencial de emissão da Companhia, já anteriormente divulgada para a incorporação das ações da Companhia pela TmarPart e utilizada na precificação das ações de emissão da Companhia no aumento de capital aprovado em abril de 2014 e integralizado em maio do mesmo ano ("Conversão Voluntária").

Em 22 de julho de 2015, foram firmados pelos signatários dos acordos de acionistas aplicáveis à Companhia os termos de resilição dos mesmos, os quais entraram em vigor no dia 31 de julho de 2015, deixando a Companhia de ter acionista controlador definido a partir de então.

Em 30 de julho de 2015, o Conselho Diretor da ANATEL deferiu o pedido de Anuência Prévia para a implementação da Estrutura Alternativa, condicionada à comprovação da regularidade fiscal da Companhia, a qual foi cumprida em 31 de agosto de 2015.

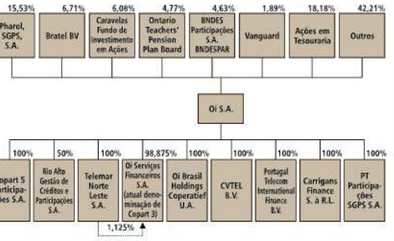
Em 1 de setembro de 2015, foi realizada Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas da Oi, que deliberou sobre as etapas supramencionadas da Estrutura Alternativa.

Como resultado da Incorporação, a Companhia incorporou o acervo líquido da TmarPart, incluindo benefícios fiscais de ágios decorrentes de aquisições de participações da TmarPart e de seus controladores. Os acionistas da TmarPart receberam ações de emissão da Companhia em igual quantidade àquelas detidas pela TmarPart imediatamente antes da incorporação, de forma que não houve diluição aos demais acionistas da Companhia.

Com relação à Conversão Voluntária, também aprovada na Assembleia Geral de Acionistas da Companhia realizada em 1 de setembro de 2015, abriu-se um prazo de 30 dias, até 1 de outubro de 2015, para que os acionistas detentores de ações preferenciais pudessem manifestar sua adesão. Encerrado o prazo de 30 dias, um total de 314.250.655 ações preferenciais da Companhia, ou 66,84% das ações preferenciais ex-tesouraria, foi objeto de manifestações de conversão por titulares de ações preferenciais, tendo sido atingida a adesão mínima de 2/3 de ações preferenciais ex-tesouraria a que estava sujeita a Conversão Voluntária.

No dia 8 de outubro de 2015, o Conselho de Administração da Companhia homologou a conversão voluntária de ações preferenciais em ações ordinárias de emissão da Oi, aprovou a efetiva conversão das ações preferenciais objeto das manifestações de conversão na BM&FBOVESPA e no Banco do Brasil e aceitou as solicitações de conversão apresentadas por titulares de ADSs Preferenciais. Em Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas da Companhia realizada em 13 de novembro de 2015, foi aprovada alteração do Estatuto Social da Oi para refletir a nova composição do capital social em decorrência da Conversão Voluntária.

Em 10 de dezembro de 2015, foi realizado leilão para a alienação das ações formadas pelo agrupamento das frações de ações resultantes da Conversão Voluntária. Como resultado do leilão, foram alienadas 887 ações ordinárias de emissão da Companhia, que representam a totalidade das ações formadas pelo agrupamento das frações. Os valores líquidos apurados com a alienação das ações, totalizando R$ 1.985,60, foram creditados no dia 21 de dezembro de 2015 em nome dos titulares das frações, proporcionalmente às frações por eles detidas.



7 - DESEMPENHO OPERACIONAL

A Companhia encerrou 2015 com 70,0 milhões de unidades geradoras de receita ("UGRs"), sendo 16.297 mil no segmento Residencial, 45.860 mil no segmento de Mobilidade Pessoal e 7.241 no segmento Corporativo / PMEs, além de 651 mil telefones públicos.

Residencial (Telefonia fixa, Banda larga e TV paga)

No segmento Residencial, a Companhia encerrou o ano de 2015 com 16.297 mil UGRs, das quais, 10.019 de linhas fixas, 5.109 de banda larga fixa e 1.169 de TV paga.

O foco da Companhia na convergência de produtos e na venda de mais UGRs e serviços de mais alto valor para a base atual e para novos clientes vem gerando resultado positivo em termos de receita por cliente e adições líquidas dos produtos fixo, Banda Larga e TV, principalmente. No último trimestre de 2015, a Oi avançou com as vendas da oferta "Oi Total" em 14 Unidades da Federação. Esta oferta combina os 4 serviços oferecidos pela Companhia (telefonia fixa, banda larga, TV e mobilidade), prevendo instalação conjunta do Fixo e Banda Larga, a cobrança integrada em uma única fatura e o atendimento centralizado. Além disso, a Oi manteve em seu portfolio as ofertas convergentes Oi Conta Total e Oi Voz Total para fidelizar clientes, aumentar o ARPU e reduzir o churn (taxa de desconexão). Oi Conta Total (também conhecido como OCT) é uma oferta triple-play que combina telefonia fixa, banda larga e móvel pós-pago, enquanto o *Oi Voz Total* é uma oferta que combina linha fixa e móvel pré-pago com objetivo de melhorar a convergência fixo-móvel. Desde 2014, ocorreu o lançamento das novas funcionalidades do Voz Total. Além de falar ilimitado local do Pré para fixos e celulares Oi, o cliente Voz Total passou a ter a opção de falar ilimitado DDD do Pré para fixos e celulares da Oi e ainda ter pacote de dados de 100MB/mês, acesso à rede Oi Wi-Fi (com mais de 2 milhões de hotspots) e pacote de 100 SMS/mês para qualquer operadora.

Mobilidade Pessoal

A Oi fechou 2015 com 45.860 mil UGRs no segmento de Mobilidade Pessoal, uma redução de 5,4% quando comparado a 2014. Nos últimos doze meses, essa redução é representada por 2.603 mil URGs, sendo 2.254 mil UGRs de pré-pagos e 348 mil UGRs de pós-pagos.

O segmento pré-pago foi marcado pelo foco em recarga e consumo de dados através do uso das ferramentas de marketing ativo e pelo lançamento da oferta Oi Livre que inclui minutos para falar com qualquer operadora e pacote com mais dados para blindar a base por meio de uma oferta completa e consolidar os gastos do cliente no chip Oi Pré. No segmento pós-pago, a Oi inovou com o lançamento das ofertas Oi Mais no Pós e Controle, com ligações para qualquer operadora em todo o Brasil (ligações locais e DDD), combinada a um forte aumento da franquia de dados, sem restrições de uso. Essas ofertas mudam o modelo de cobrança do serviço de telefonia móvel praticado no país, desafiando a lógica atual em que os consumidores adquirem chips de diferentes operadoras ou até mesmo restringem sua comunicação usando dados para evitar o pagamento de tarifas muito elevadas para ligações para outras operadoras e DDD. Com este movimento, a Oi tem pioneirismo na aposta de consolidação de chips do mercado, elevando o ARPU dos clientes de mobilidade com maior empacotamento.

Empresarial/Corporativo

A Oi encerrou 2015 com 7.241 mil UGRs nos segmentos Empresarial/Corporativo, uma queda anual de 8,5%, impactada, principalmente, pela desaceleração do ambiente macroeconômico brasileiro.

A estratégia para o B2B foi dar continuidade na gestão do Empresarial e do Corporativo, garantindo, assim, a melhoria de processos e qualidade dos serviços oferecidos aos seus clientes. Para o segmento Corporativo, os esforços continuaram na venda de soluções de Dados e de TI. No Empresarial, destacou-se pelo lançamento do novo posicionamento do Oi Mais Empresas com foco na simplicidade e na qualidade do serviço prestado, que passa pela contratação dos planos, pela experiência de uso e pelo relacionamento, através de um APP que pode ser baixado, gratuitamente, na Apple Store e Google Play.

8 - DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

A receita líquida consolidada totalizou R$ 27.354 milhões no ano de 2015. Dos quais R$ 9.779 milhões são do segmento Residencial, R$ 8.431 milhões de Mobilidade Pessoal e R$ 7.974 milhões do Corporativo/PMEs.

Apesar da queda anual da receita líquida, os maiores destaques em 2015 foram (1) os produtos de banda larga e Oi TV, que mais atenuaram a queda da receita da fixa e contribuíram para o aumento de residências com pacotes convergentes alavancando o ARPU e fidelizando a base do segmento Residencial; e (2) os pacotes de Dados, SMS e SVA do pré-pago no segmento de Mobilidade Pessoal que tiveram um notável aumento de receita líquida.

Os custos e despesas operacionais (excluindo depreciação e amortização) totalizaram R$ 19.560 milhões em 2015, sendo os principais custos: R$ 6.317 milhões com serviços de terceiros, R$ 3.600 milhões com aluguéis e seguros, R$ 2.720 milhões com pessoal, R$ 1.902 milhões em serviço de manutenção da rede, e R$ 1.809 milhões com custos de interconexão. Os custos operacionais de 2015 também foram impactados por custos não-recorrentes, no valor de R$ 189 milhões.

O EBITDA da Companhia totalizou em 2015 R$ 7.794 milhões com uma margem de 28,5%. O prejuízo líquido anual registrou R$ 5.348 milhões no período findo em 31 de dezembro de 2015, devido majoritariamente ao aumento das despesas financeiras.

9 - ENDIVIDAMENTO

R$ Milhões	dez/15	dez/14
Endividamento		
Curto Prazo	13.192	4.647
Longo Prazo	41.789	28.648
Dívida Total	**54.981**	**33.295**
Em moeda nacional	12.922	21.068
Em moeda estrangeira	46.935	14.781
Swap	(4.876)	(2.555)
(-) Caixa	(16.826)	(2.732)
(=) Dívida Líquida	**38.155**	**30.563**

A Oi S.A. apresentou dívida bruta consolidada de R$ 54.981 milhões no 4T15, um aumento de 2,47% no trimestre e de 65,13% comparativamente a dezembro de 2014. Cabe ressaltar que no 4T14, em decorrência da intenção de venda da PT Portugal à Altice S.A., os ativos e passivos da subsidiária, Portugal Telecom International Finance – PTIF estavam classificados como "operações descontinuadas", não integrando, desta forma, o Endividamento Consolidado da Oi S.A. Com a efetiva venda da PT Portugal, foi determinado que a PTIF se mantivesse na esfera da Oi, passando a respectiva dívida a ser consolidada no balanço da Oi, assim como o caixa recebido pela venda da Portugal.

No trimestre, a elevação ocorreu principalmente pelo item "captação", que neste trimestre totalizou o valor de R$ 2.515 milhões. Em dezembro, a companhia realizou o desembolso de US$ 632,5 milhões junto ao CDB (China Development Bank), sendo US$ 600 milhões com vencimento em 2020 e US$ 32,5 milhões com vencimento em 2025. A transação visa o refinanciamento das dívidas e o financiamento de investimentos pela Oi S.A, além de contribuir para o alongamento do prazo médio de dívidas. No comparativo anual, as dívidas da PTIF contribuíram com R$ 19.182 milhões para a dívida bruta consolidada. Em 2015, os desembolsos totalizaram aproximadamente R$ 5.200 milhões de reais, enquanto que o total amortizado, incluindo os pré-pagamentos de dívidas e recompras de bonds e debêntures, somou R$ 15.070 milhões.

No 4T15, houve a volta de parte do deslocamento da curva de cupom cambial, fato que havia impactado negativamente o MTM dos derivativos ao final do trimestre passado. No 4T15, a curva de cupom cambial fechou 120 bps e, como resultado, o impacto positivo em derivativos e dívida bruta totalizou aproximadamente R$ 740 milhões. Da mesma forma que no 3T15, este efeito não trouxe qualquer impacto no resultado financeiro consolidado.

A companhia encerrou o 4T15 com caixa de R$ 16.826 milhões, resultando em uma dívida líquida de R$ 38.155 milhões no quarto trimestre, um aumento de 7,5% em relação ao 3T15 e de 24,84% quando comparado ao mesmo trimestre do ano anterior.

Ao final do 4T15, a parcela da dívida em moeda estrangeira representava 78,49% do total da dívida consolidada do período. Todavia, ao fim deste trimestre esta parcela da dívida bruta estava totalmente protegida das flutuações cambiais através de swaps, NDFs e caixa offshore (hedge natural).

O prazo médio consolidado da dívida encontra-se em 3,52 anos no 4T15. Este valor permanece, ainda, influenciado por vencimentos de curto prazo da Oi S.A. e da PTIF, principalmente o Bond Euro 2016 (fev/16), Bond BRL 9,75% (set/16) e Revolver em USD (out/16).

10 - INVESTIMENTOS (*)

R$ Milhões	2015	2014
Investimentos		
Rede	3.525	4.029
Serviços de TI	301	354
Outros	222	691
Total	**4.048**	**5.074**

(*) Considera somente os investimentos no Brasil

Os investimentos realizados ao longo de 2015 totalizaram R$ 4.048 milhões, um decréscimo de 20,2% em relação ao ano de 2014, demonstrando a disciplina financeira que a Companhia vem perseguindo para a racionalização da aplicação de seus recursos, utilizando análises mais granulares, priorização de investimentos e novos modelos de contratação de fornecedores.

continua