

APRESENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

RIO DE JANEIRO, JULHO DE 2019





AVISO IMPORTANTE

Esta apresentação contém declarações prospectivas, de acordo com o *U.S. Private Securities Litigation Reform Act* de 1995 e a regulamentação brasileira aplicável. São consideradas declarações prospectivas aquelas que não constituem fatos históricos, incluindo afirmações sobre as crenças e expectativas da Oi S.A. – Em Recuperação Judicial (“Oi” ou “Companhia”), estratégias empresariais, sinergias futuras e reduções de custos, custos futuros e liquidez futura, são consideradas declarações prospectivas.

As palavras “antecipa”, “pretende”, “acredita”, “estima”, “espera”, “prevê”, “planeja”, “objetiva” ou expressões semelhantes, relativas à Companhia ou sua administração, têm como objetivo identificar declarações futuras. Não há qualquer garantia de que os eventos esperados, tendências ou resultados esperados irão ocorrer de fato. Tais declarações refletem as visões atuais da administração da Companhia e estão sujeitas a riscos e incertezas. As declarações se baseiam em premissas e fatores, incluindo conjunturas gerais, tanto econômicas como de mercado, condições do setor, aprovações societárias, fatores operacionais e outros fatores. Caso ocorram alterações nas premissas ou fatores, nossos resultados futuros poderão diferir de maneira significativa daquele previsto em nossas expectativas atuais. Todas as declarações prospectivas atribuíveis à Companhia ou às suas afiliadas, ou pessoas agindo em seu nome, são expressamente qualificadas na sua totalidade pelo presente aviso. Não se deve depositar confiança indevida em tais declarações. As declarações prospectivas se referem somente à data em que são preparadas.

Exceto quando tal for obrigatório nos termos da legislação do mercado de capitais brasileira ou norte-americana ou outra legislação e regulamentação da CVM, da Comissão de Valores Mobiliários Norte-Americana (*U.S. Securities and Exchange Commission* - “SEC”) ou de outras autoridades reguladoras em qualquer outra jurisdição relevante, a Companhia e suas afiliadas não são obrigadas nem pretendem atualizar, rever ou publicar quaisquer alterações sobre as previsões e declarações prospectivas referidas nesta apresentação na sequência da alteração de acontecimentos em curso ou futuros ou seus desenvolvimentos, nem de eventuais alterações nos pressupostos ou outros fatores tidos em consideração para efeitos da emissão das declarações prospectivas aqui contidas. Recomenda-se, no entanto, a consulta às divulgações adicionais que a Companhia venha a fazer sobre assuntos relacionados por meio de relatórios ou comunicados que a Companhia venha a arquivar junto à CVM e à SEC.



OI: TRANSFORMAÇÃO DA COMPANHIA – LIDERANÇA EM FIBRA E INFRAESTRUTURA, CRIAÇÃO DE VALOR PARA O ACIONISTA PERSEGUINDO OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE FUTURO



FIBRA: LÍDER INDISCUTÍVEL EM FIBRA E INFRAESTRUTURA

- Alavancando rede não-replicável para se tornar líder nacional de FTTH¹ e viabilizadora do 5G no país
- 4.6m de HPs projetados para 2019; 16m projetados até final de 2021; potencial de ~30m de casas com retorno atrativo
- 30% CAGR 2019-24 de crescimento de receita, compensando queda da receita do cobre em 2021
- Aceleração de atacado → praticamente dobrando receitas esperadas até 2024 para alcançar liderança de mercado



MÓVEL: OTIMIZAR E CAPTURAR TODAS OPORTUNIDADES DE VALOR PARA MAXIMIZAR OPCIONALIDADES ESTRATÉGICAS

- Alavancar capacidade de rede para crescer → esperado crescimento anual da receita móvel² em 2019
- Explorar todas opções estratégicas para maximizar valor para o acionista e para a companhia



SIGNIFICATIVA REDUÇÃO DE CUSTO INCREMENTAL: R\$ 1 B+ REDUÇÃO ANUAL DE CUSTO LÍQUIDO³

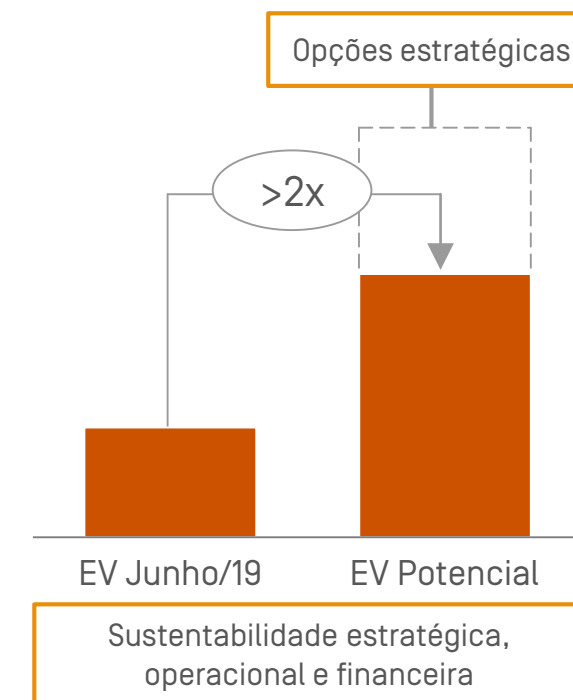
- A ser alcançado até o ano de 2021, acima e além dos esforços existentes de redução de custos
- Oportunidades sustentáveis de redução de custos identificadas
- EBITDA esperado crescendo significativamente entre 2019 e 2021
- Sinais de estabilização de receitas desde Fev/2019, com CAGR >2% entre 2019-24



DESINVESTIMENTO DE ATIVOS NÃO-CORE E LIBERAÇÃO DE CAIXA: IMPACTO POTENCIAL R\$ 12.5-14.5 B⁴

- Ativos não-core: R\$ 6.5-7.5 B
- PIS/Cofins: R\$ 2.1-3.1 B → R\$ 2.1 B já com decisão favorável

Significante soma das partes, foco em **maximizar valor para o acionista e para a companhia**



1. Fiber to the home; 2. Receita do cliente, excluindo receita de interconexão e aparelhos; 3. Líquido de custos necessários para atingimento; 4. Inclui R\$ 4 B do aumento de capital em 1T2019

A OI REVISITOU SUA ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO PARA MAXIMIZAR VALOR PARA O ACIONISTA E PARA A COMPANHIA

Todos os segmentos de negócios individualmente avaliados e lógica de portfólio considerada, incluindo desinvestimentos

O Conselho trabalhou estreitamente com a Administração e *advisors* independentes¹



Foco em vantagens competitivas



Forte envolvimento e colaboração



Alocação efetiva do capital



Reuniões regulares para redesenhar estratégia



Disciplina financeira para financiar o plano



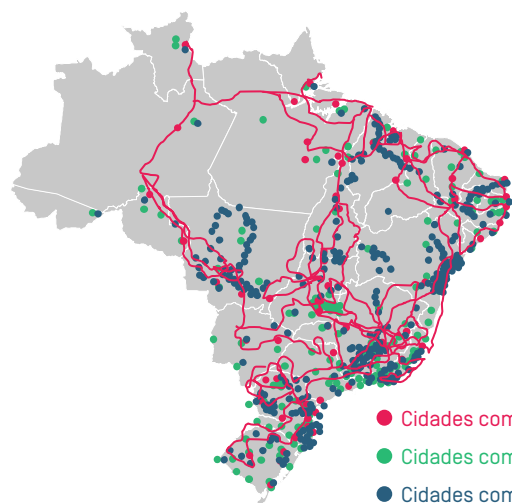
Alinhamento forte para otimizar a execução

1. *Advisors* incluem Boston Consulting Group, Oliver Wyman e Bank of America Merrill Lynch



FOCO ESTRATÉGICO: LIDERANÇA EM FIBRA E INFRAESTRUTURA, ALAVANCANDO A MAIOR E NÃO-REPLICÁVEL REDE DE ALTA CAPACIDADE

Ponto de partida privilegiado e capacidade superior para prover fibra e viabilizar o 5G no país



363.000 km de rede de fibra – 2x maior do que o 2º competidor



2.270 cidades servidas com fibra – 1.000 cidades a mais que o 2º competidor



Necessidades de IP Core em preparação para atender próximos 3 anos



43.000 km de dutos – maior infraestrutura integrada no Brasil



A fibra será o coração da estratégia, desempenhando papel crítico em todos os segmentos



Banda Larga

Busca de liderança FTTH



Atacado

Provedor nacional



TV

Migração IPTV/OTT



B2B

Capilaridade de conectividade



Móvel

Viabilizador do 5G

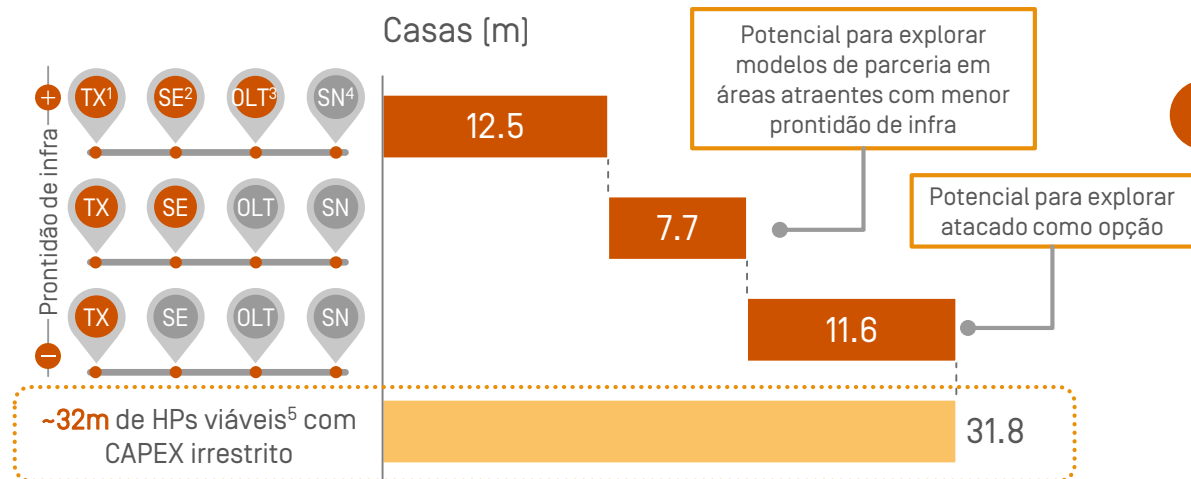


BANDA LARGA: FORTALECIMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA EM FIBRA, ATRAVÉS DA ACELERAÇÃO MASSIVA DA IMPLANTAÇÃO DE FTTH

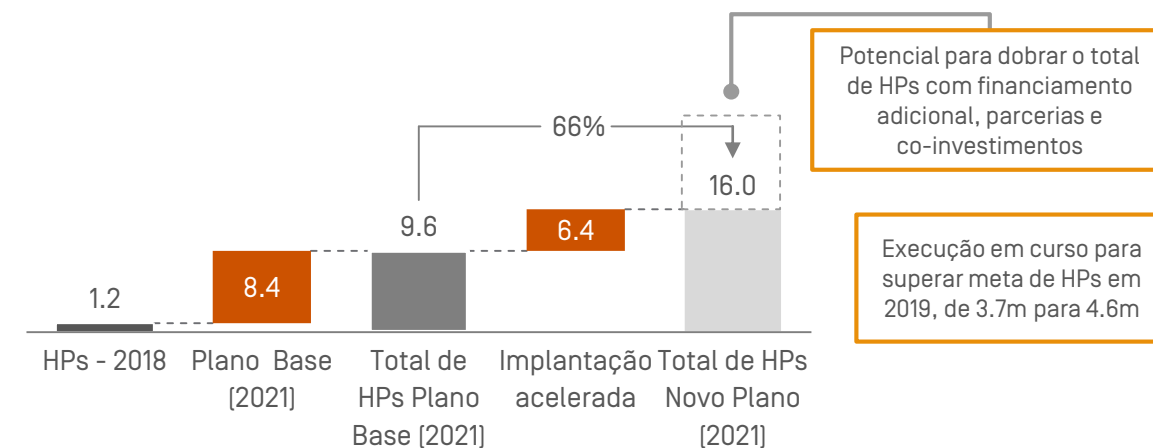
Oportunidade de implantar FTTH usando a abordagem de reuso - mais rápido e barata - e avaliar modelos de parceria para acelerar a fibra

Potencial adicional de HPs

- Camada existente
- Camada a ser construída



Implantação acelerada com potencial de atingir 4.6m de HPs em 2019 e 16m HPs em 2021 - ~66% maior que o inicialmente anunciado



Estratégia de implantação esperada ser abordada em **três níveis**, dependendo do contexto competitivo regional:

- Competição direta através de investimentos
- Parcerias para acelerar a implantação
- Habilitar cidades menores com infraestrutura de transporte e serviços adicionais

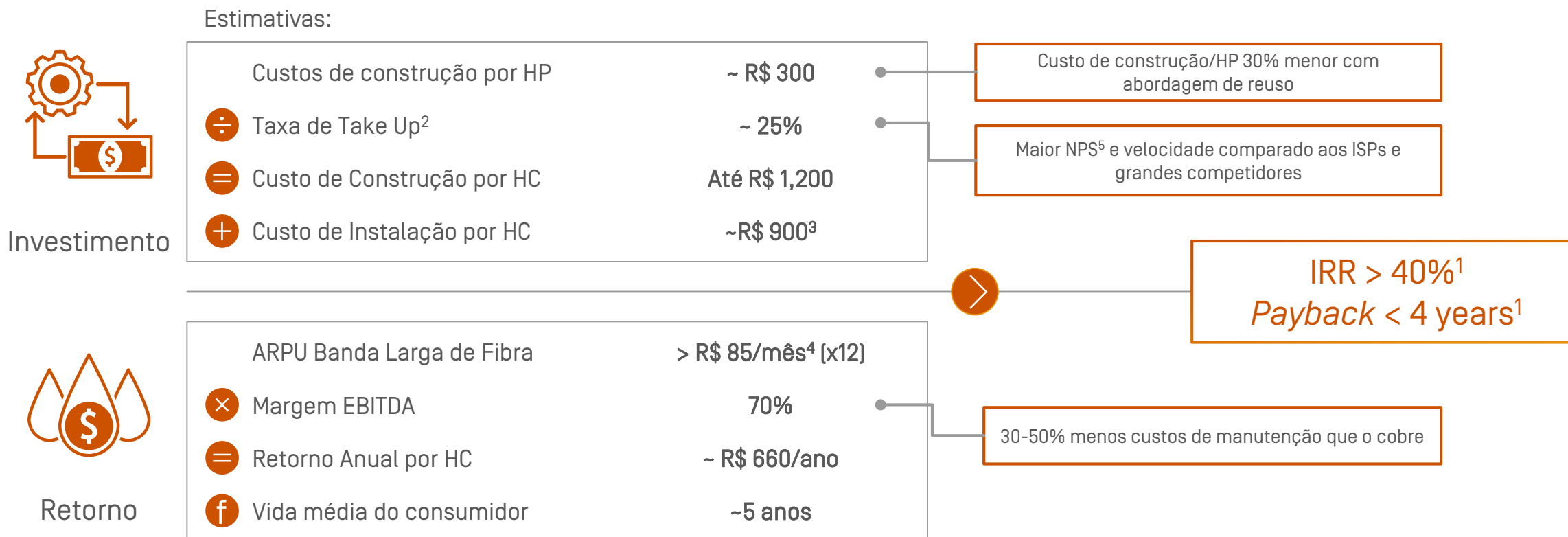
Oi planeja implantar ~15m de *homes passed* entre 2019-2021

1. TX = Transmissão 2. SE = Single Edge 3. OLT = Optical Line Terminal 4. SN = Rede Secundária 5. VPL positivo considerando taxa de desconto @12%
 Fonte: Dados internos Oi



FTTH TEM ROI POTENCIAL MUITO ATRATIVO (> IRR 40%) E DEVE SER O PRINCIPAL *DRIVER* GERADOR DE EBITDA E FLUXOS DE CAIXA FUTUROS

Desagregação dos *business cases* de FTTH – *economics* unitários para um novo cliente



1. Cálculo pré-impostos. IRR pós-impostos > 30% 2. Percentual de potenciais novos clientes – refere-se à taxa de adesão do serviço (homes connected / homes passed); 3. Custo de instalação inclui apenas potenciais custos diretos – não inclui taxas e custos indiretos (ex: SG&A); 4. Inclui combos IPTV e Oi Play. Nenhum aumento de preço foi considerado no cálculo de IRR; 5. *Net Promoter Score*.

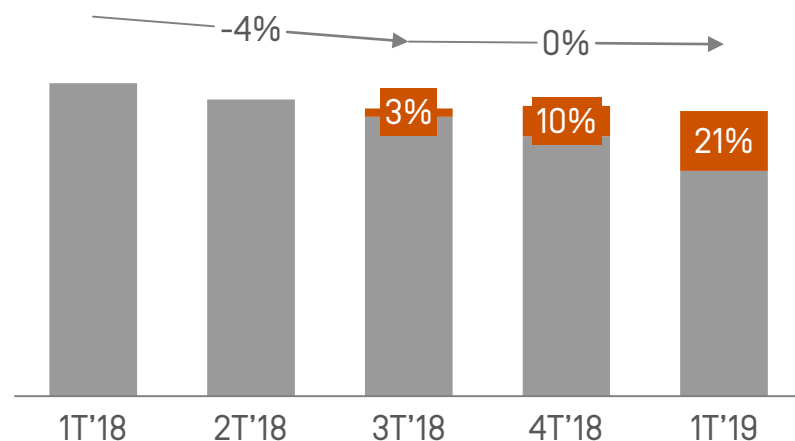
Fonte: Dados internos Oi



EXCELENTE RESULTADO COMERCIAL EM 10 CIDADES LANÇADAS EM 2018—TAXA DE ADESÃO MAIOR QUE O ESPERADO, *CHURN* MAIS BAIXO E QUALIDADE SUPERIOR

Receitas estabilizadas pelo forte crescimento de FTTH nas 10 cidades analisadas...

Receitas de Banda Larga (10 cidades)



■ Fibra ■ Cobre



... impulsionado por forte taxa de adesão, *churn* mais baixo e qualidade superior

KPIs para 10 cidades lançadas em 2018



Adesão à Fibra

8% de adesão média após 3-5 meses da implementação, alcançando até 11% em 3 meses nos melhores casos de cidades



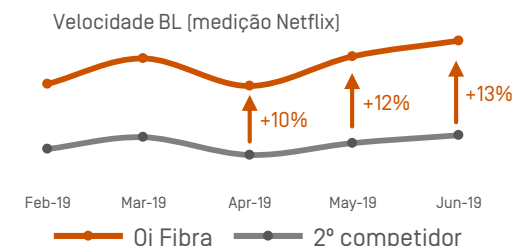
Redução de *Churn* na Banda Larga

70% de redução média de *churn* vs. cobre, alcançando até 80% nas cidades com melhores casos



Netflix ISP Ranking de Velocidade de Banda Larga

5º mês consecutivo Oi Fibra em 1º lugar, aumentando a diferença para competidores

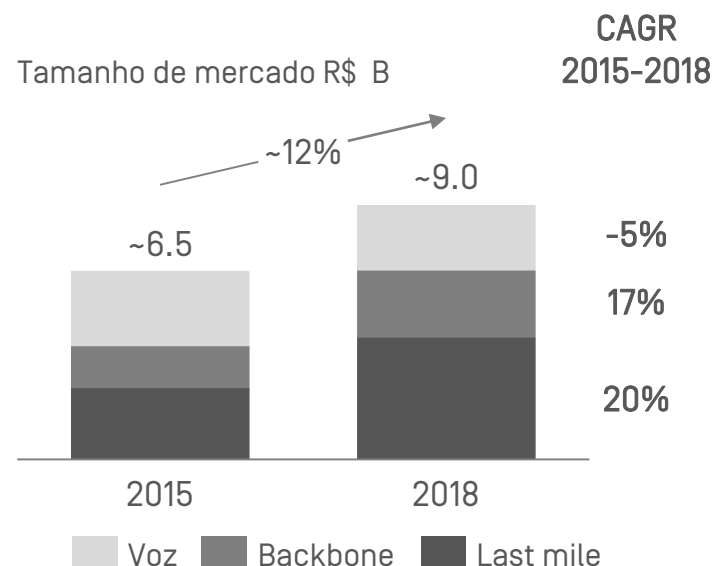


1. Exclui Petrópolis (10 meses de média de implantação de HP) e Montes Claros (2 meses) do conjunto de 10 cidades analisadas; *Business case* assume *run-rate* de 25% após 3 anos
 Fonte: Dados internos Oi; Netflix ISP Ranking



ATACADO: PROVEDORA NACIONAL DE REDE DE TRANSPORTE E VIABILIZADORA DA INFRAESTRUTURA 5G NO BRASIL, ACELERANDO AS OPERAÇÕES DE ATACADO

Tamanho do mercado em 2018 estimado em ~R\$ 9 B com CAGR de 12%, impulsionado pela demanda *last mile*



Oi planeja expandir oportunidades para extrair máximo potencial do mercado desregulado de fibra, alavancando infraestrutura não-replicável...



Conexões IP

- Vender conexões IP para ISPs



Fiber to the Site/Tower

- Expandir para lidar com aumento crescente da demanda de dados

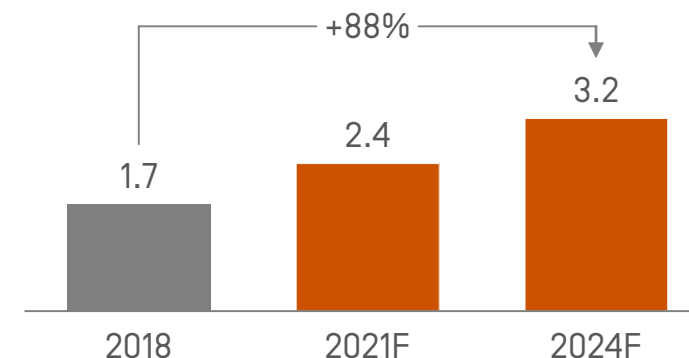


Compartilhamento da infraestrutura passiva

- Expandir compartilhamento de dutos/fibra com outras operadoras e ISP

...projetando potencial duplicação das receitas de atacado até 2024, focando crescimento em receitas não-reguladas

Receita de Atacado (R\$ B)



Margens típicas de provedores internacionais de infraestrutura de atacado >45%¹

Estratégia deve preservar e enfatizar o papel de liderança da Oi em infraestrutura no Brasil

1. Exemplos: Openreach 49%; Telstra Atacado: 59%; Telxius: 47%; Globenet: 80%
Fonte: Ovum; Anatel; Oi dados internos; Estimativas Oi



B2B: CRESCIMENTO AGRESSIVO EM SERVIÇOS DE ICT — ACELERANDO O POSICIONAMENTO DE INTEGRADOR DE SOLUÇÕES, FACILITADA PELA GRANDE CAPILARIDADE E ROBUSTEZ DA REDE DE FIBRA

Novo posicionamento—Oi Soluções

- Integrador e provedor de telecom e de soluções de ICT¹
- Estratégia além de serviços ou produtos, buscando trazer solução completa para o cliente
- Valor adicionado para o cliente através de posicionamento consultivo e customizado

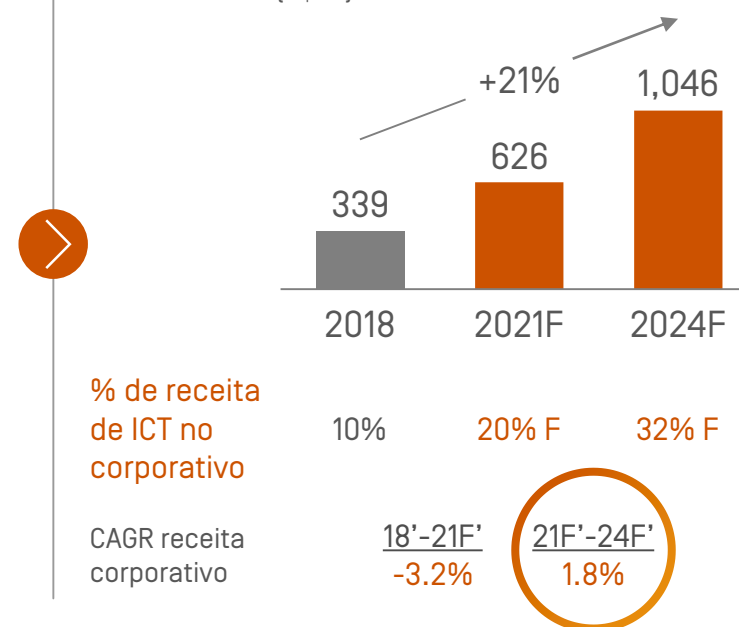


Portfólio abrangente de soluções de ICT



Receita de ICT como principal driver do segmento, com expectativa de crescimento de receita a partir de 2021

Receita de ICT (R\$ m)



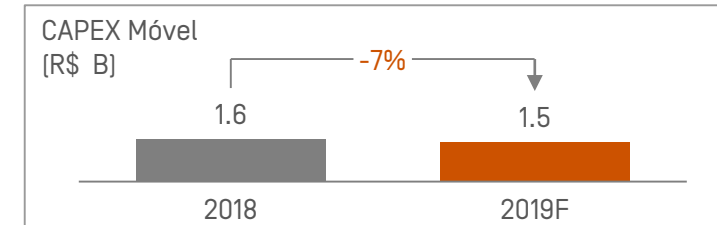
Novo posicionamento com potencial de renovar o segmento B2B e retomar o crescimento de receita Corporate

1. Information and Communications Technology
Fonte: Dados internos Oi

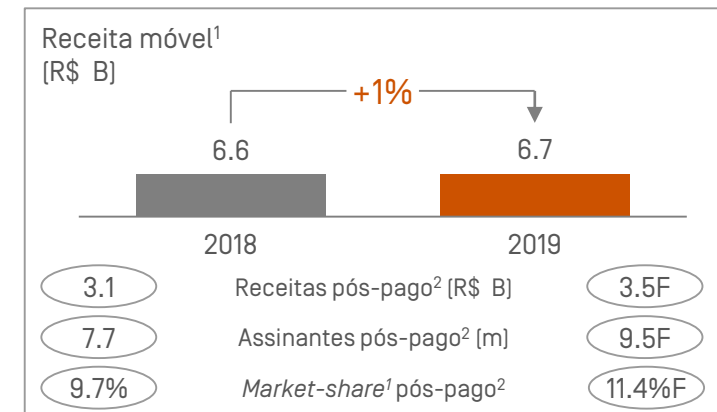


MÓVEL: MAXIMIZAR CAPTURA DE VALOR, COM APROVEITAMENTO DA CAPACIDADE EXISTENTE, PORTFOLIO DE PRODUTO COMPETITIVO E *REFARMING* DO ESPECTRO 1.8 GHZ PARA 4G E 4.5G

Investir racionalmente em *refarming* de sites para 4G e 4.5G em 1,8 GHz para defender base do Pós-pago, utilizando ampla posição de espectro disponível



Capturar *market share* em segmentos de alto valor, utilizando capacidade existente em 1,8 GHz e mantendo estratégia comercial de sucesso no Pós-pago



Oi espera capitalizar no pós-pago, alavancar infraestrutura em preparação para o 5G e explorar todas as opções estratégicas para maximizar valor para o acionista

1. Receita de clientes – não considera receita de interconexão e venda de aparelhos 2. Inclui Pós-pago puro e Controle
Fonte: Anatel, Dados internos Oi



SIMPLIFICAÇÃO OPERACIONAL: OI PLANEJA ENGAJAR A ORGANIZAÇÃO PARA SIMPLIFICAR O MODO OPERACIONAL, COM FOCO EM EFICIÊNCIA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA VIABILIZAR A REDUÇÃO DE CUSTO ESTRUTURAL

Profunda redução de custo estrutural e programas digitais em cinco principais frentes de trabalho ...



Vendas & Mktg

- Simplificação do portfólio
- Simplificação da jornada do consumidor
- Revisão da abrangência dos canais de venda



Processos organizacionais

- Redesenho de processos e digitalização (simplificação e automação)
- Revisão da estrutura com base no redesenho de processos
- Otimização das empresas da grupo



TI

- Simplificação de TI e arquitetura de sistemas
- Revisão do portfólio de serviços
- Revisão do portfólio de projetos



Compras

- Gestão inteligente de demanda
- Racionalização de fornecedores e especificações

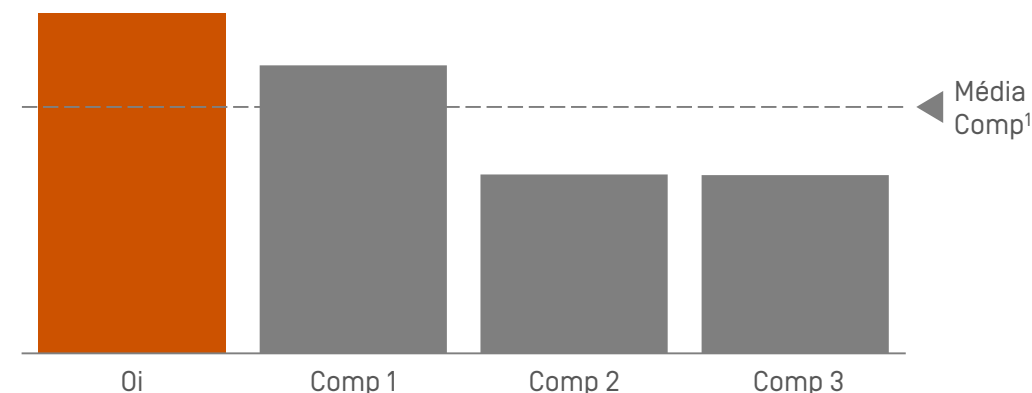


Rede

- Implantação baseada em valor
- Eficiência energética

... para atingir média de OPEX/Receitas de demais *players* e reduzir base de custo recorrente da Oi em R\$ 1,0+ B

OPEX como % da receita—2018 (fora da escala)



R\$ 1 B+ de redução de custos²

Esperados na base anual de custos, acima e além de esforços existentes, implementados até 2021

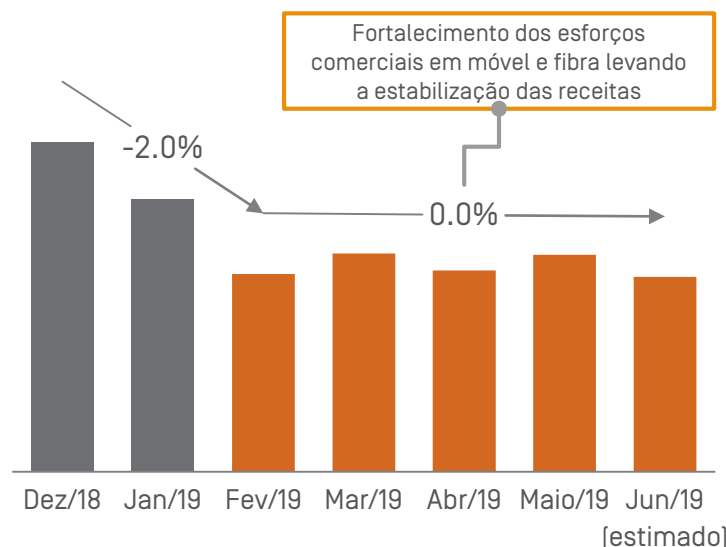
1. Média dos competidores no período de 2018; 2. Líquido de custos necessários para atingimento
Fonte: Relatórios financeiros operadoras, Dados internos Oi



OI ESTÁ TOTALMENTE FOCADA NA MELHORIA DA PERFORMANCE OPERACIONAL E FINANCEIRA, CRESCENDO RECEITA E EBITDA ATRAVÉS DE MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL

Sinais iniciais de estabilização sequencial de receitas desde Fevereiro de 2019 – CAGR esperado de receitas >2% até 2024

Total receitas mensais, R\$B (fora de escala)



>2%
CAGR de receitas
2019-2024F

Transformação do negócio, investimentos e simplificação operacional devem levar EBITDA a CAGR 15-20% até final de 2021

15-20%
CAGR de EBITDA¹
2019-2021F

Melhoria no EBITDA potencialmente virá dos investimentos em fibra, estratégia em móvel, crescimento em Atacado e redução de custos

Espaço para melhoria adicional através de transformação estrutural

Aumento significativo a partir de 4.5-5.0 esperado em 2019, quando haverá pressões no EBITDA, devido a:

- Aumento de esforços comerciais devido à grande tração em fibra e móvel
- Câmbio desfavorável (depreciação do Real) impactando custos em US\$
- Tendência de queda nas receitas do cobre (potencialmente compensada pela fibra até 2021)



Oi está comprometida a melhorar performance financeira e entregar resultados sustentáveis

1. Excluindo qualquer impacto possível de mudança do modelo regulatório
Fonte: Oi dados internos

PARA FINANCIAR A ESTRATÉGIA, OI PLANEJA DESINVESTIR ATIVOS NÃO-CORE E LIBERAR CAIXA ATRAVÉS DE EVENTOS NÃO-OPERACIONAIS, COM POTENCIAL IMPACTO DE R\$ 12.5-14.5 B

Desinvestimento de ativos *não-core* e liberação de caixa

Desinvestimento de ativos *não-core* com potencial de entrada de caixa de ~ R\$ 6.5 – 7.5 B

Ativo	Timing estimado	Valor estimado
Torres	4T 2019	R\$ 6.5–R\$ 7.5 B
Data Center	1S 2020	
Unitel + Arbitragem	4T 2019	
Real Estate ¹	1T 2021	
Outros Não-Estratégicos	4T 2020	

70-80% do Market Cap da Oi (@Julho/19)

Aumento de capital e créditos de PIS/COFINS totalizam ~ R\$ 6 – 7 B

Evento	Valor estimado	Status
Aumento de Capital	R\$ 4.0 B	Realizado em 1T'19
Créditos PIS/COFINS	R\$ 2.1~3.1 B	R\$ 2.1 B com decisão favorável. R\$ 1.0 B em trâmite legal

~R\$ 650m esperados em 2019, iniciando em 3T

Finalizado
 Em finalização

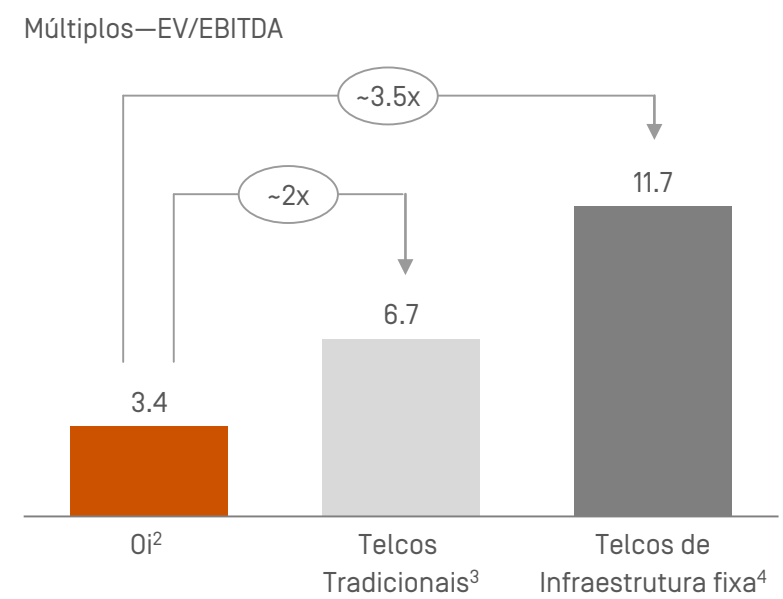
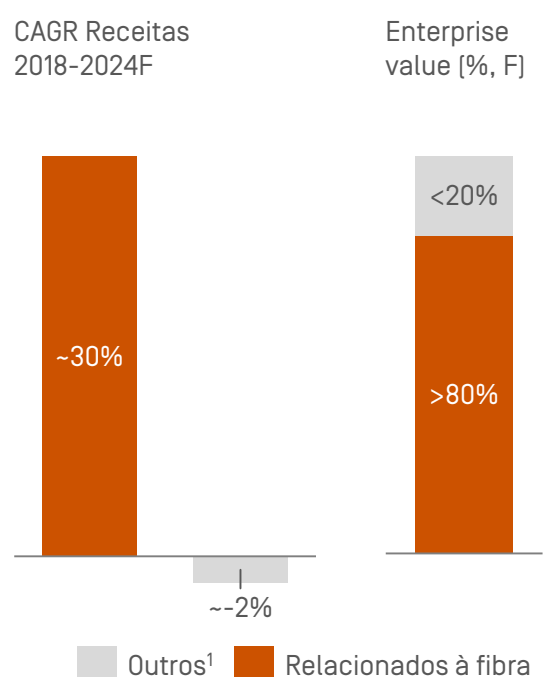
1. Imediatamente desinvestível sob as condições regulatórias atuais

Fonte: Estimativas Oi

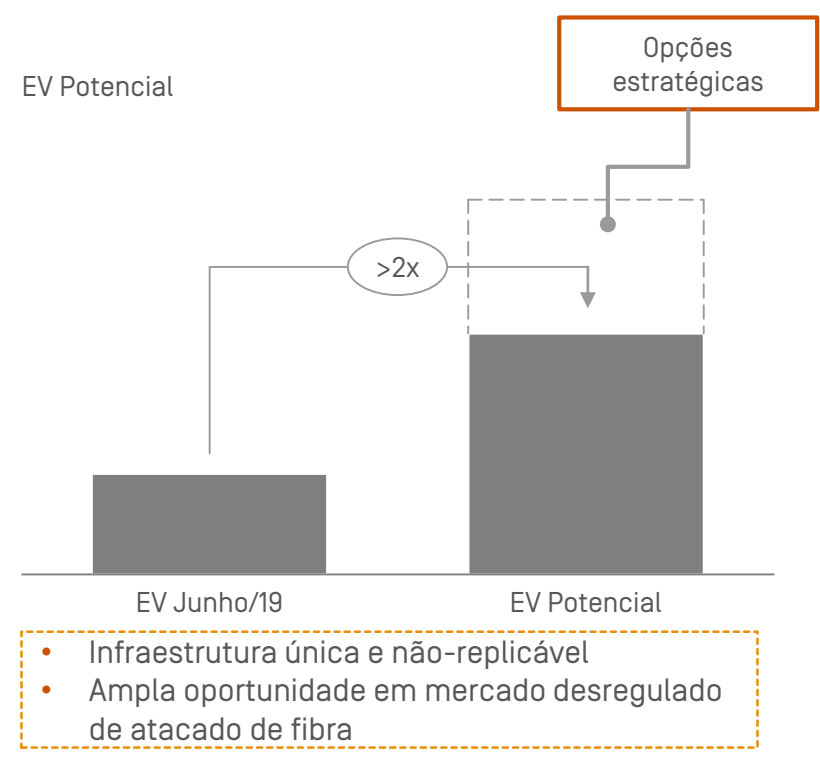


EM RESUMO: OI PLANEJA SE TORNAR LÍDER EM FIBRA E INFRAESTRUTURA—COM POTENCIAL PARA AUMENTO DE MÚLTIPLO ATRAVÉS DE MODELO CENTRADO EM FIBRA E DO VALOR DE OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Potencial aumento de múltiplo através da adoção de modelo centrado em fibra...



... para liberar e capturar valor significativo das opções estratégicas



Modelo de negócio sustentável, focado nas principais vantagens competitivas

1. Móvel e Cobre; 2. Considera market cap R\$ 9.4bi, net debt R\$ 10.1 B e EBITDA 2018 R\$ 5.8 B ; 3. Telcos tradicionais: média de Vivo, TIM Brasil, America Móvil, Verizon, Deutsche Telekom, AT&T, T Mobile, Telstra, Vodafone; 4. Telcos de Infraestrutura fixa: Uniti, Zayo, Chorus, GTT, Cogent, CETIN (Companhia Privada, considera números pós-separação de 2015)
 Fonte: Dados internos Oi; Estimativas Oi

