

RELATÓRIO ANUAL  
*ANNUAL REPORT*

2010



RELATÓRIO ANUAL  
*ANNUAL REPORT*

**2010**

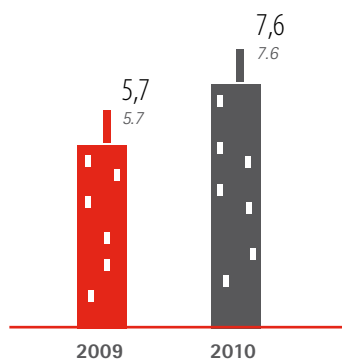


## CYRELA EM NÚMEROS

*Cyrela in numbers*

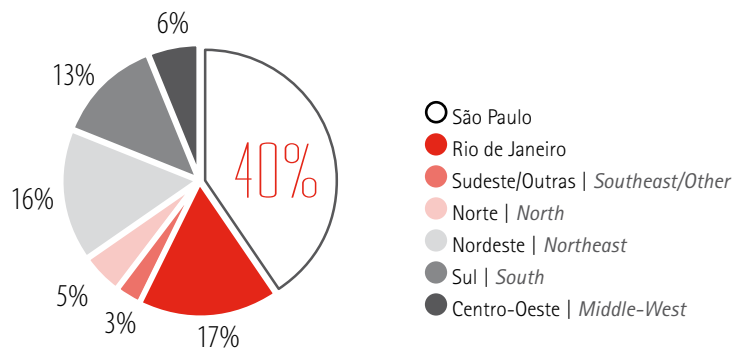
### LANÇAMENTOS (R\$ BILHÕES)

*LAUNCHES (R\$ BILLION)*



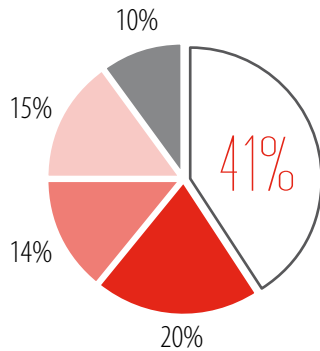
### LANÇAMENTOS POR REGIÃO

*LAUNCHES BY REGION*



## LANÇAMENTO POR PRODUTO

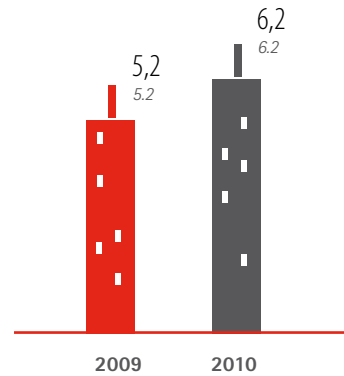
LAUNCHES BY PRODUCT



- Alto | High-End
- Médio alto | Mid-High
- Médio | Middle
- Econômico | Economic
- Supereconômico | Super Economic

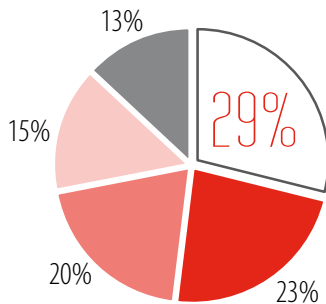
## VENDAS TOTAIS CONTRATADAS (R\$ BILHÕES)

PRE-SALES CONTRACTS (R\$ BILLION)



## VENDAS CONTRATADAS POR PRODUTO

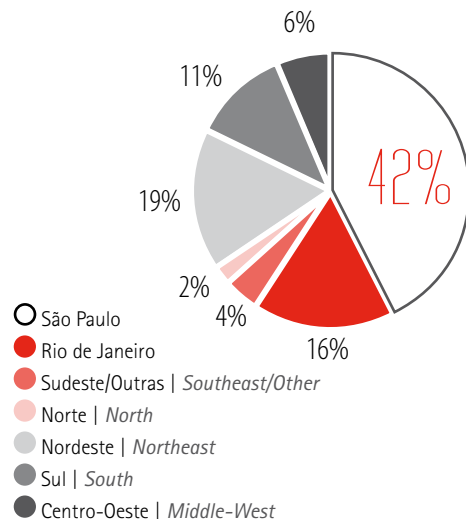
PRE-SALES BY PRODUCT



- Alto | High-End
- Médio alto | Mid-High
- Médio | Middle
- Econômico | Economic
- Supereconômico | Super Economic

## VENDAS CONTRATADAS POR REGIÃO

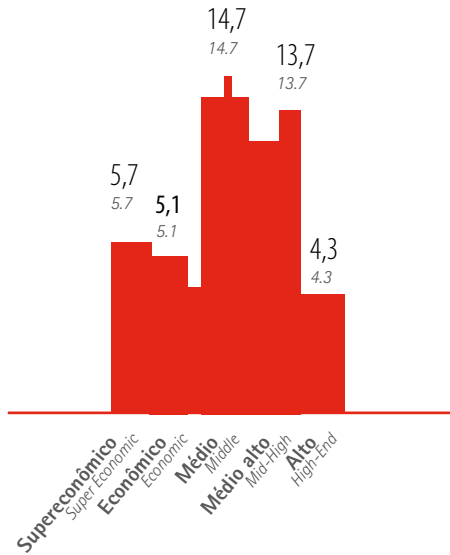
PRE-SALES BY REGION



- São Paulo
- Rio de Janeiro
- Sudeste/Outras | Southeast/Other
- Norte | North
- Nordeste | Northeast
- Sul | South
- Centro-Oeste | Middle-West

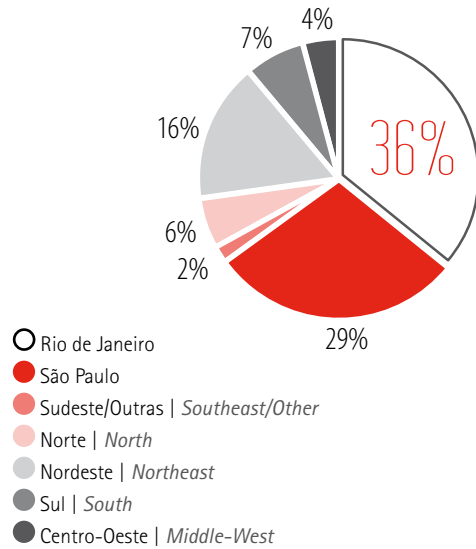
### ESTOQUE DE TERRENOS POR PRODUTO (R\$ BILHÕES)

LANDBANK BY PRODUCT (R\$ BILLION)



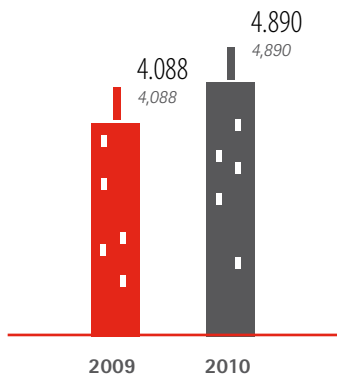
### ESTOQUE DE TERRENOS POR REGIÃO

LANDBANK BY REGION



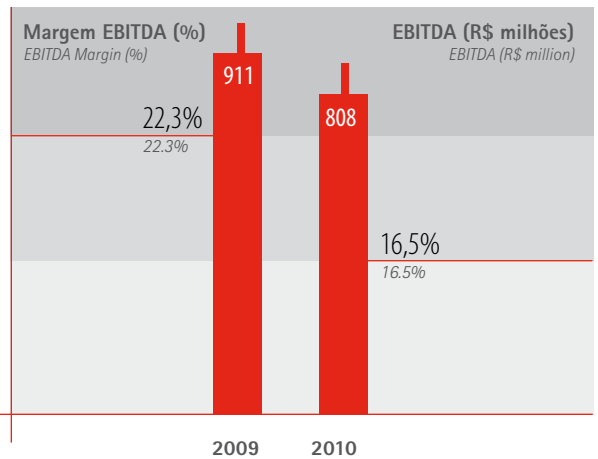
### RECEITA LÍQUIDA (R\$ MILHÕES)

NET REVENUE (R\$ MILLION)



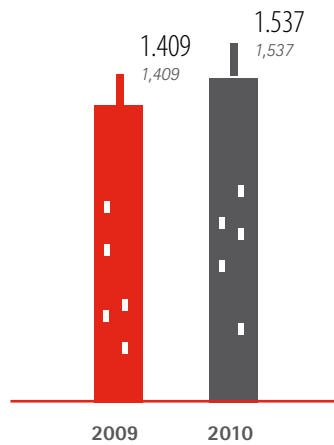
### EBITDA (R\$ MILHÕES) — MARGEM EBITDA (%)

EBITDA (R\$ MILLION) - EBITDA MARGIN (%)



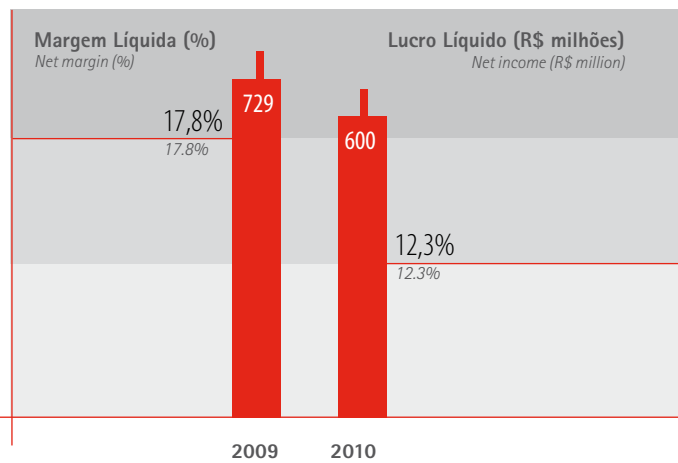
**LUCRO BRUTO (R\$ MILHÕES)**

GROSS PROFIT (R\$ MILLION)



**LUCRO LÍQUIDO (R\$ MILHÕES) — MARGEM LÍQUIDA (%)**

NET INCOME (R\$ MILLION) - NET MARGIN (%)





## PRINCIPAIS LANÇAMENTOS E SUCESSOS DE VENDAS

Main launches and sales hits



Localizado no ponto que une a Vila Olímpia e o Brooklin, bairros nobres de São Paulo, o **Thera Berrini** foi o maior lançamento da Cyrela em 2010, com **VGW total de R\$ 677,5 milhões**. O empreendimento será composto de três torres: uma corporativa, uma comercial e uma residencial. Esses edifícios constituem condomínios totalmente independentes, cercados por um paisagismo acolhedor. **A torre do Thera Residence, por exemplo, teve todas as suas 321 unidades vendidas em cinco dias.**

*Situated at the spot joining Vila Olímpia and Brooklin – upscale neighborhoods in São Paulo –, **Thera Berrini** was the largest launch of Cyrela in 2010, with **total PSV of R\$ 677.5 million**. The project comprises three towers: one with corporative units, one with commercial units and one with residential units. These buildings are totally independent condominiums surrounded by a cozy landscaping. **Thera Residence tower, for example, had all of its 321 units sold in five days.***



O **Mood** é um projeto de 404 apartamentos, com VGV de R\$ 148,8 milhões. Localizado na região da Consolação, em São Paulo, oferece apartamentos de 1 e 2 dormitórios, distribuídos em uma planta aberta, que proporciona maior integração entre os ambientes – lazer diferenciado (como cinema ao ar livre), redário, espaço zen e outros. Além disso, reflete o ar cosmopolita de uma das regiões mais vibrantes da metrópole. **Foram vendidos 85% das unidades no dia do lançamento.**

***Mood** is a 404-apartment project with a PSV of R\$ 148.8 million. Situated in the neighborhood of Consolação, in São Paulo, Mood has 1 and 2-bedroom apartments distributed along an open plan, providing a better integration between common use areas (distinctive leisure, outdoor cinema, hammock area, Zen space and other traits). It also reflects the cosmopolitan climate of one of the most vibrant regions of the metropolis. **85% of all units were sold on the launching day.***





A Cyrela lançou também o **Camino**, primeiro empreendimento da Companhia no Belém, tradicional bairro de São Paulo. É um grande projeto residencial que, pela localização, aproveita a tradição da Mooca, as facilidades do Centro e a efervescência do Tatuapé. O empreendimento será cercado de muito verde e tranquilidade, em uma região que está voltando a ser cada vez mais residencial. O **VGW total do projeto é de R\$ 212,4 milhões, e foi um sucesso de vendas.** Uma das três torres, o **Camino Lírio**, teve **88% de seus 199 apartamentos vendidos já no lançamento.**

*Cyrela has also launched **Camino**, the Company's first project in the traditional neighborhood of Belém, in São Paulo. This is a major residential project in a privileged location gathering the traditions of Mooca, the near downtown conveniences, and the high activity of Tatuapé. The project will be surrounded by abundant green and peace in a region which is turning back into a residential area. The total PSV of the project is R\$ 212.4 million and it was a sales hit. One of the three towers, **Camino Lírio**, had **88% of 199 apartments sold right on the launching day.***



O **Wave** é o primeiro empreendimento da Cyrela em Santos, litoral sul de São Paulo, e foi **completamente vendido em, aproximadamente, dois meses**. São 212 salas comerciais, com VGV de R\$ 71,6 milhões, que reúnem localização, bem-estar e serviços. Ele está localizado em um bairro histórico que passa por uma renovação completa por conta da exploração do pré-sal, apontando para um futuro repleto de oportunidades.

*Wave is the first project by Cyrela in Santos, south coast of São Paulo, and was **completely sold out in about two months**. Those are 212 office spaces, with PSV of R\$ 71.6 million, gathering the benefits of location, well-being, and services. The project is located in a historic neighborhood, which goes through a complete renewal, with exploitation of the pre-salt layer and going towards a future full of opportunities.*



Na região de atividade imobiliária mais intensa do Rio de Janeiro, a RJZ Cyrela lançou a primeira fase do **NovAmérica Offices**, na Barra da Tijuca, com **VGTV de R\$ 127,7 milhões**. Adotando padrão internacional de construção, o NovAmérica Offices é um centro comercial moderno e de múltiplo uso, integrado ao *shopping* homônimo. As salas personalizáveis e o auditório de alto padrão são diferenciais importantes que se somam ao conceito de um centro de conveniência completo, com *fitness*, *lounge* externo com SPA e piscinas.

*In a region of intense real estate activity in Rio de Janeiro, RJZ Cyrela launched the first stage of **NovAmérica Offices**, at Barra da Tijuca, with a **PSV of R\$ 127.7 million**. With an international construction standard, NovAmérica Offices is a modern multiuse business center, integrated to a shopping mall of the same name. The customizable rooms and the high-standard auditorium are important distinctive factors that are added to this full convenience center concept, with fitness facilities, external lounge with SPA and swimming pools.*



O **Mandara Lanai** é um empreendimento da Cyrela lançado em Fortaleza e situado numa das áreas mais nobres do litoral cearense. Com **VGv de R\$ 186,5 milhões**, ele é caracterizado pela exclusividade à beira-mar, com mais de 60 itens de lazer. Do total de 312 unidades do projeto, **299 foram vendidas nos seis primeiros meses após o lançamento.**

***Mandara Lanai** is a Cyrela project launched in Fortaleza with a **PSV of R\$186.5 million**, and features seaside exclusivity with over 60 leisure items, situated in one of the noblest areas of Ceará's coast. From the 312 units, **299 were sold in the first six months after the launch.***



## PRINCIPAIS ENTREGAS

*Main projects delivered*



Estratégico para investir. Perfeito para trabalhar. Com esse conceito, o empreendimento **Villa Lobos Office Park** foi entregue, em novembro de 2010, em São Paulo. São 743 unidades, com cinco torres comerciais e 90 escritórios de vila.

*Strategic to invest. Perfect to work. With this concept, the project **Villa Lobos Office Park** was delivered In November 2010 in São Paulo. It has 743 units, distributed within 5 business towers and 90 villa offices.*



O **Reserva Jardim**, entregue em dezembro de 2010, é o primeiro empreendimento da Cidade Jardim, o primeiro bairro planejado do Rio de Janeiro. Localizado na Barra da Tijuca e com uma praça central de 12 mil m<sup>2</sup> de área de lazer, é composto por quatro blocos, com um total de 646 unidades, de 2, 3 ou 4 quartos.

***Reserva Jardim**, delivered in December 2010, is the first project in Cidade Jardim, which is the first planned neighborhood in Rio de Janeiro. Situated in Barra da Tijuca, with a central plaza of 12 thousand square meters of leisure, it has four blocks with a total of 646 units of 2, 3, and 4 bedrooms.*



O **Praça Ibitirama** é um empreendimento da Living Construtora, entregue em dezembro de 2010, e tem como diferencial sua localização, entre os bairros da Mooca e do Ipiranga, em São Paulo. Com 186 apartamentos de 2 e 3 quartos, as fachadas das duas torres são no estilo neoclássico.

***Praça Ibitirama** is a project by Living Construtora delivered in December, 2010, and is distinctively situated between the neighborhoods of Mooca and Ipiranga, in the city of São Paulo. With 186 2- and 3-bedroom apartments, the two towers have neoclassic façades.*



O *Relatório Anual 2010* representa mais um avanço nos esforços da Cyrela para oferecer aos públicos de relacionamento uma ferramenta importante de avaliação do desempenho da Companhia, seja econômico, social ou ambiental. A publicação traz uma visão geral da gestão do Grupo Cyrela a partir das diretrizes traçadas pelo Conselho de Administração, os resultados operacionais e econômico-financeiros atingidos pela organização, a composição da Diretoria Executiva e todo o corpo de colaboradores.

Este Relatório contém informações relevantes para a consecução dos objetivos estratégicos da Cyrela, bem como de seus valores de responsabilidade corporativa. Além da edição impressa, a publicação está disponível em uma versão *online* bilingue (português e inglês), no *site* da empresa.

As informações reunidas neste relato foram apuradas por meio de entrevistas com os principais executivos da Companhia, documentos oficiais e publicações da empresa, com a avaliação e a ratificação da Diretoria de Relações com Investidores (RI). Para eventuais esclarecimentos e sugestões sobre o conteúdo deste documento, a Cyrela mantém os seguintes canais: *site* [www.cyrela.com.br/ri](http://www.cyrela.com.br/ri), *e-mail* da equipe de RI ([ri@cyrela.com.br](mailto:ri@cyrela.com.br)) e telefone (55 11) 4502-3153.

*The publication provides an overview of Grupo Cyrela management, from the guidelines stemming from the Board of Directors, the operating and economic-financial results achieved by the organization, the Board of Executive Directors and the full body of employees.*

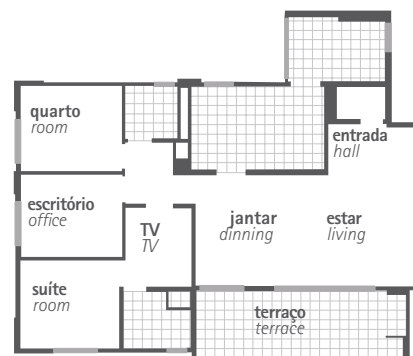
*This Report contains information deemed relevant for Cyrela's achievement of its strategic goals, as well as information about corporate governance values. In addition to the printed edition, the bilingual publication is available online (Portuguese and English) on the company's website.*

*Information presented here were gathered through interviews with the Company's main executives, and also from official documents and publications of the Company, and later reviewed and approved by the Investor Relations (IR) Director. For any clarifications and/or suggestions about the contents of this document, Cyrela makes available the following channels: Website: [www.cyrela.com.br/ri](http://www.cyrela.com.br/ri), IR team email: ([ri@cyrela.com.br](mailto:ri@cyrela.com.br)), and the phone number (55 11) 4502-3153.*









## **mensagem do presidente** *message from the chairman* ..... 20

### **perfil** *profile*

TRAJETÓRIA DE SUCESSO | *SUCCESSFUL STORY* ..... 25

### **estratégia** *strategy*

RUMO AO COMPASSO CERTO | *IN THE RIGHT DIRECTION* ..... 32

CULTURA CYRELA | *CYRELA'S CULTURE*..... 36

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS | *AWARDS AND ACKNOWLEDGEMENTS*..... 38

### **governança corporativa** *corporate governance*

TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO | *TRANSPARENT MANAGEMENT* ..... 42

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | *BOARD OF DIRECTORS*..... 46

DIRETORIA EXECUTIVA | *BOARD OF EXECUTIVE OFFICERS*..... 49

### **gestão de pessoas** *people management*

COLABORADORES VALORIZADOS | *VALUED EMPLOYEES* ..... 56

EQUIPE DE VENDAS | *SALES TEAM*..... 62

### **públicos estratégicos** *stakeholders*

RELAÇÕES FORTALECIDAS | *STRENGTHENING RELATIONSHIPS* ..... 68

INSTITUTO CYRELA | *CYRELA INSTITUTE*..... 74

### **gestão de recursos e práticas**

#### **ambientais** *resources and environmental management*

AÇÕES MAIS SUSTENTÁVEIS | *MORE SUSTAINABLE ACTIONS*..... 80

PRÁTICAS DIFERENCIADAS | *DISTINCTIVE PRACTICES*..... 84

#### **desempenho dos negócios** *business performance*

MERCADO PROMISSOR | *PROMISING MARKET*..... 88

LIVING CONSTRUTORA | *LIVING CONSTRUTORA*..... 96

#### **desempenho econômico-financeiro**

##### *financial performance*

RUMO À MELHORIA DAS MARGENS | *TOWARDS IMPROVED MARGINS* ..... 104

##### **perspectivas** *outlook*

CENÁRIO FAVORÁVEL | *FAVORABLE SCENARIO* ..... 116

**demonstrações financeiras** *financial statements* ..... 118

**informações corporativas** *corporate information* ..... 125



## 2010 EM SÍNTESE

*2010 in brief*

Presidente faz um balanço dos principais acontecimentos do ano

*President analyzes the main events of the year*



**Em 2010, a Cyrela entregou 15,4 mil unidades, entre lares e escritórios**

*In 2010, Cyrela delivered 15.4 thousand units, between homes and offices*

A trajetória de sucesso da nossa empresa tem respaldo na credibilidade e na solidez financeira conquistadas ao longo de 50 anos como resultado de nossas ações, sempre orientadas pela ética e pela transparência na condução dos negócios. Construímos uma história marcada pelo reconhecimento público, com base nesses valores, que sempre nos acompanharam.

Os nossos resultados demonstram a força da Cyrela. Em 2010, lançamos aproximadamente 27 mil unidades, que somaram R\$ 7,6 bilhões, alcançando 110,3% do nosso *guidance* (projeção) para o ano. Vendemos o equivalente a R\$ 6,1 bilhões, ou 17,8% a mais do que em 2009. Entregamos 15,4 mil unidades, entre lares e escritórios. Nossa receita líquida cresceu 19,6%, atingindo R\$ 4,9 bilhões, e lucramos R\$ 600,2 milhões. No segmento Living, lançamos 48 empreendimentos, com vendas totais de R\$ 1,8 bilhão, 4,5% acima do

*The success story of our Company is based on credibility and financial soundness achieved along 50 years as a result of our actions, which are always guided by ethics and transparency in business. We have built a history defined by public acknowledgement of these permanent values.*

*Our results reflect Cyrela's strength. In 2010 we launched around 27 thousand units amounting to R\$ 7.6 billion. This was 110.3% of our guidance for the year. We sold R\$ 6.1 billion, meaning a 17.8% increase over 2009. We delivered 15.4 thousand units, among homes and offices. Our net revenue increased 19.6%, reaching R\$ 4.9 billion. Our profit was R\$ 600.2 million. In the Living segment, 48 projects were launched, with total sales amounting to R\$ 1.8 billion – 4.5% above the previous year. Such results were reached because of the high level of commitment of our thousands of employees.*

obtido no ano anterior. Tais resultados somente foram alcançados em razão do alto grau de comprometimento dos nossos milhares de colaboradores.

O ano de 2010 foi marcado por uma série de desafios para a Cyrela. O principal deles foi a consolidação dos orçamentos de custos financeiros em relação à evolução física de nossas obras e àquelas realizadas com parceiros e terceiros. Essa decisão era necessária, mas provocou impactos nos resultados da Companhia. Essas mudanças e a revisão do nosso plano de crescimento foram amplamente comunicadas ao mercado.

Estamos preparados para fortalecer os nossos negócios na atual conjuntura favorável de desenvolvimento da economia brasileira, com reflexos muito positivos para o desempenho do mercado imobiliário. Em 2011, devemos investir cerca de R\$ 600 milhões na aquisição de novos terrenos, que vão sustentar os nossos planos de crescimento. A nossa expectativa é lançarmos entre R\$ 7,6 bilhões e R\$ 8,5 bilhões e vendermos entre R\$ 6,9 bilhões e R\$ 7,7 bilhões. O caixa da Companhia, que contabiliza R\$ 1,1 bilhão, é consistente e está equacionado em relação aos empreendimentos previstos para os próximos anos. Temos, ainda, cerca de R\$ 1,7 bilhão de recebíveis performados, referentes aos imóveis já entregues.

Em 2011, estamos mantendo o foco na melhoria de nossa rentabilidade. Para os próximos dois anos, planejamos ter mais de 70% dos lançamentos em obras próprias. Buscando atingir esses objetivos, revisamos a estratégia da Companhia, com destaque para a melhoria do modelo de sociedade/parceria na construção de obras, e diminuiremos as despesas comerciais e administrativas.

Aos nossos funcionários, parceiros, fornecedores e acionistas, reafirmo o otimismo da Cyrela em relação ao mercado imobiliário brasileiro e que continuamos acreditando nos fundamentos de crescimento da indústria nos próximos anos. Estamos vivendo um momento especial na economia brasileira, e a Cyrela está preparada para enfrentar os desafios atuais. Temos muita disposição para continuar a crescer, adquirir novos terrenos, realizar novos lançamentos e entregar sonhos.

*The year of 2010 was known by Cyrela as a year of several challenges. The major one was consolidating the budgets of financial costs in line with the material evolution of our construction and constructions sites carried out with partners and third parties. This was a necessary decision, but caused impacts on the Company's results. These changes and the revision of our growth plan were widely announced to the market.*

*We are prepared to strengthen our business among the current favorable framework in the Brazilian economy, which has brought positive results to the development of the real estate market. In 2011, we plan to invest around R\$ 600 million in landbank to support our growth plans. We expect launches to be between R\$ 7.6 billion and R\$ 8.5 billion, and sales between R\$ 6.9 billion and R\$ 7.7 billion. The Company's assets, which currently adds to with R\$ 1.1 billion, is consistent and well balanced to support projects planned for the next years. We also have around R\$ 1.7 billion in accounts receivables from real estate already delivered.*

*In 2011, we will keep our focus on improving our profitability. For the next two years, we plan to have over 70% of launches in projects undertaken exclusively by our construction company. To reach these goals, we have revised the Company's strategy, especially regarding the improvement of the association/joint venture model in construction. We will also reduce the sales and administrative expenses.*

*To our employees, partners, suppliers, and shareholders I reaffirm the optimism of Cyrela regarding the Brazilian real estate market, highlighting that we keep believing in the fundamentals of the industry's growth for the next years. We are now living a special moment in the Brazilian economy, and Cyrela is ready to face today's challenges. We are full of motivation and readiness to continue growing, acquiring new landbank, launching new projects, and delivering dreams.*

# perfil

## *profile*

A Cyrela, uma das maiores empresas do setor imobiliário brasileiro, já conquistou 200 mil clientes e entregou mais de 45 mil lares

Cyrela, one of the major Brazilian real estate developers, has achieved over 200 thousand clients and has delivered over 45 thousand homes



> **TRAJETÓRIA DE SUCESSO**  
*SUCCESSFUL STORY*



*Hall do empreendimento Horizontes Cidade Universitária, em São Paulo*  
*Hall of project Horizontes Cidade Universitária, in São Paulo*



Vista panorâmica da piscina do Saint Barth, entregue no Rio de Janeiro | Panoramic view of the pool of Saint Barth, delivered in Rio de Janeiro



## CINCO DÉCADAS DE HISTÓRIA | FIVE DECADES OF HISTORY

1962 O começo de tudo  
*When it all started*

Fundação da Cyrela, em São Paulo (SP).  
*Establishment of Cyrela, in São Paulo (SP).*

1981 Equipe de vendas  
*Sales team*

Fundação da Cyrela Construtora e da Seller, a equipe própria de vendas.  
*Establishment of Cyrela Construtora and Seller—its own sales team.*



## TRAJETÓRIA DE SUCESSO

### *Successful story*

Em 50 anos, a Cyrela se consolidou como uma empresa respeitada pelo mercado imobiliário

*In 50 years, Cyrela consolidated as a company respected by the real estate market*

A Cyrela Brazil Realty construiu, em uma trajetória de 50 anos, uma empresa respeitada pelo mercado imobiliário. A Companhia protagoniza uma história caracterizada pela solidez financeira e por investimentos em expansão, sendo reconhecida como uma marca de qualidade, liderança e confiabilidade. Com sua credibilidade, tornou-se uma das maiores empresas do setor imobiliário brasileiro na incorporação de empreendimentos residenciais. Nesse período, a Companhia conquistou 200 mil clientes e entregou mais de 45 mil lares, mantendo, atualmente, mais de 200 canteiros de obras em andamento.

*Cyrela Brazil Realty has built over a 50-year story a company which is respected by the real estate market. The Company is the protagonist of a story marked by financial soundness, expanding investment and a brand of quality, leadership, and reliability. From its credibility, it became one of the major companies in the Brazilian real estate industry when it comes to development of residential projects. In this period, the Company achieved 200 thousand customers and delivered over 45 thousand homes. We currently have over 200 construction sites in operation.*



1994 Primeira parceria  
*Our first partnership*

Constituída a Brazil Realty, *joint venture* com a empresa argentina IRSA.

*Brazil Realty is created: a joint venture with Argentine company IRSA.*

1996 Oferta pública  
*Public offering*

A Brazil Realty abre o capital social, ao fazer oferta pública inicial de ações (IPO).

*Brazil Realty lists its stock through a Initial Public Offering (IPO).*

2000 Presença carioca  
*Arriving in Rio de Janeiro*

Início da parceria com a RJZ Engenharia, no Rio de Janeiro.

*Start of the partnership with RJZ Engenharia, in Rio de Janeiro.*



A partir de 2005, o crescimento da Cyrela ganhou novo ritmo. Com a primeira oferta pública de ações (IPO, na sigla em inglês), a Companhia ingressou no mercado de capitais e passou a negociar ações na BM&FBOVESPA, no Novo Mercado, que tem regras mais rígidas em relação à transparência na divulgação das informações e às boas práticas de governança corporativa (*leia mais no capítulo Governança corporativa*). Na época, a empresa estava presente em duas cidades, contabilizando 74% das construções *in house*. Desde então, a expansão geográfica tem sido contínua. Em 2010, a Cyrela contabilizou empreendimentos em 16 estados brasileiros e no Distrito Federal, distribuídos em 67 cidades – além de atuar na província de Buenos Aires, capital argentina.

A Cyrela atua em todos os segmentos de renda do mercado imobiliário, desde empreendimentos de alto padrão até os supereconômicos, integrando as atividades de incorporação, construção, vendas e serviços. Para viabilizar os projetos, a Companhia opera de forma independente e também por meio de parcerias. Essa estratégia foi importante para a expansão regional e o crescimento em outros segmentos do mercado.

*From 2005 onwards, Cyrela's growth entered a new pace. With the first Initial Public Offering (IPO), the Company entered the securities market and started to negotiate its stock in the São Paulo Securities, Commodities and Futures Exchange (BM&FBOVESPA), Novo Mercado segment, which has stricter rules regarding transparent disclosure of information and good practices on Corporate Governance (for more information, refer to the "Corporate Governance" chapter). At the time, the company had operations in two cities, having 74% of constructions carried out with an built by our own construction company approach. Since then its geographic expansion has been continuous. In 2010, Cyrela had projects in 16 Brazilian states and in the Federal District; they were spread over 67 cities. Cyrela also worked in the Argentine capital, Buenos Aires.*

*Cyrela works on all income segments of the real estate market, from high-end to super economic projects, integrating the works of development, construction, sales, and services. In order to make its projects feasible, the Company works both independently and through partnerships. This strategy was important to the regional expansion and growth in other market segments.*



## 2002 Aquisição

*Acquisition*

Aquisição da participação da IRSA na Brazil Realty.

*Purchase of IRSA's equity in Brazil Realty.*

## 2005 Novo mercado

*Novo mercado*

- A empresa passa a se chamar Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações (CBR).
- Em setembro, realiza-se a primeira oferta pública de ações (IPO) da Cyrela, com o ingresso no Novo Mercado, da BM&FBOVESPA.

- *The company is renamed Cyrela Brazil Realty S.A., Empreendimentos e Participações (CBR).*
- *In September, the first Initial Public Offering (IPO) of Cyrela is made, entering BM&FBOVESPA's Novo Mercado.*

## EMPRESAS PARCEIRAS

### Partner companies

Atualmente, são parceiras da Cyrela a MAC Construtora e Incorporadora, em empreendimentos de médio e médio alto padrão localizados nos estados de São Paulo, Amazonas e Pará; a SKR, que atua no segmento médio alto e luxo, em São Paulo; a Líder, que opera em todos os segmentos, em Minas Gerais e no Distrito Federal; a IRSA Cyrela, em Buenos Aires, capital argentina, em todos os segmentos; a Cury Construtora, nos segmentos econômico e supereconômico, em São Paulo; e a Plano & Plano Construções e Participações, nos segmentos econômico e supereconômico, em São Paulo e no Rio Grande do Norte.

*Cyrela's current partners are: **MAC Construtora e Incorporadora** for middle and mid-high standard projects in the states of São Paulo, Amazonas and Paraná; **SKR**, working on mid-high and luxury segments in São Paulo; **Líder**, working on all segments in Minas Gerais and Federal District; **Irsa Cyrela** in Argentina's capital Buenos Aires, working on all segments; **Cury Construtora** working on the economic and super economic segments in São Paulo; and **Plano & Plano Construções e Participações**, working on economic and super economic segments in the states of São Paulo and Rio Grande do Norte.*



Sala de jantar do apartamento decorado do Mood, lançado em São Paulo  
Dining room of decorated apartment at Mood, launched in São Paulo

## 2006 Expansão geográfica

### Geographic expansion

- Início da expansão geográfica, com oito parcerias, em sete estados brasileiros.
- Em janeiro, cria-se a *joint venture* Agra Empreendimentos.
- Em fevereiro, constitui-se a *joint venture* MAC Empreendimentos.
- Em abril, mais duas *joint ventures* são criadas: Plano & Plano Participações e Goldsztein Cyrela, para atuar no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e no Paraná. Também ocorre a incorporação da RJZ Participações.
- Em julho, acontece a segunda oferta pública de ações (*follow-on*) da Cyrela.
- Em dezembro, a Cyrela realiza o primeiro lançamento da Living, a marca de empreendimentos direcionados aos segmentos econômico e supereconômico.
- *Beginning of the geographic expansion through eight partnerships in seven Brazilian states.*
- *In January, the joint venture Agra Empreendimentos is established.*
- *In February, the joint venture MAC Empreendimentos is established.*
- *In April, two other joint ventures are created: Plano & Plano Participações, and Goldsztein Cyrela, to work in the southern states of Rio Grande do Sul, Santa Catarina, and Paraná. RJZ Participações is also founded.*
- *In July, Cyrela's stock followon is made.*
- *In December, Cyrela launches the first project of Living, the brand aimed at the economic and super economic market.*



## A Living Construtora atua nos segmentos econômico e supereconômico

*Living Construtora acts in the economic an super economic segments*

Embora a Companhia tenha larga experiência nos segmentos médio, médio alto e alto, em 2006 criou a Living, uma marca para atuar nos empreendimentos destinados às camadas populares. Em 2009, a Living se tornou uma unidade com estrutura própria e, hoje, é uma das maiores empresas dos segmentos econômico e supereconômico, presente em 14 estados. Nos moldes da Cyrela, a atuação da Living abrange desde a compra de terrenos, passando pelo desenvolvimento do projeto e pelas vendas, até o atendimento final ao cliente.

A Cyrela tem sede na cidade São Paulo e conta com uma rede de escritórios espalhados por todas as regiões do Brasil, que apoiam as operações locais.

*While the Company has a large experience on middle, mid-high and high-end segments, in 2006 it created Living, a brand to offer projects for the low-income segment. In 2009, Living became a unit with a structure of its own, being today one of the major companies of the economic and super economic segment, operating in 14 states. Like Cyrela, Living works from the purchase of landbank through the development and sales of the project and post-delivery service.*

*Cyrela's head office is located in the city of São Paulo and is supported by a chain of offices all over Brazil to handle local operations.*



### 2007 Imóveis corporativos

*Corporate unit projects*

- Em janeiro, cria-se a *joint venture* SK Realty Empreendimentos.
- Em abril, a Cyrela realiza a primeira emissão pública de debêntures, no total de R\$ 500 milhões, com prazo de vencimento de sete anos.
- Em julho, constitui-se a *joint venture* Cury Construtora.
- Em agosto, cria-se a Cyrela Commercial Properties (CCP), com a cisão das operações englobando imóveis corporativos, centros de logística e *shopping centers*. As ações da CCP começam a ser negociadas no Novo Mercado, da BMEFBOVESPA, em 9 de agosto.

- Em dezembro, constitui-se a *joint venture* com a Líder, para atuar em Minas Gerais e no Distrito Federal.

- *In January, the joint venture SK Realty Empreendimentos is established.*
- *In April, Cyrela makes the first public issuance of debentures, amounting to R\$ 500 million, maturing in seven years.*
- *In July, the joint venture Cury Construtora is created.*
- *In August, Cyrela Commercial Properties (CCP) is created from the spin-off of operations comprising corporate real estate, logistics centers, and shopping malls. CCP's shares start to be traded on BMEFBOVESPA's Novo Mercado on August 9.*
- *In December, Cyrela establishes the joint venture with Líder to work in Minas Gerais and in the Federal District.*

### 2008 Emissão de debêntures

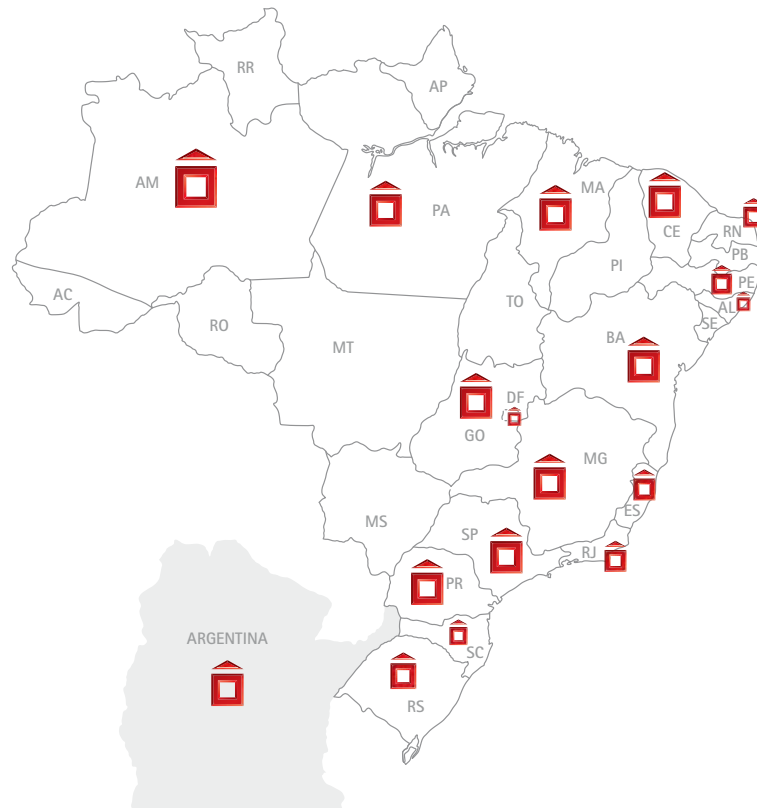
*Debentures issuance*

Em janeiro, a Cyrela realiza a segunda emissão pública de debêntures, no montante de R\$ 499,5 milhões, com prazo de vencimento de dez anos.

*In January, Cyrela makes the second public issuance of debentures, amounting to R\$ 499.5 million, maturing in ten years.*

## MAPA DE ATUAÇÃO | GEOGRAPHIC PRESENCE

A Cyrela está presente em 16 estados, em 67 cidades brasileiras, no Distrito Federal e também na Argentina.  
*Cyrela has operations in 16 states, 67 Brazilian cities, in the Federal District, and also in Argentina.*



### 2009 Living Construtora *Living Constructora*

- A Living Construtora torna-se uma empresa com estrutura totalmente independente, instalando-se em sede própria, e com foco nos segmentos econômico e supereconômico.
- Em junho, a Cyrela incorpora a Goldsztein Participações.
- Em setembro, realiza a terceira emissão pública de debêntures simples, no total de R\$ 350 milhões, com vencimento em até cinco anos.
- Em outubro, a Companhia faz a terceira oferta pública de ações (*follow-on*).

- *Living Construtora becomes a company with a totally independent structure, having a head office of its own, and focused on the economic and super economic segments.*
- *In June, Cyrela incorporates Goldsztein Participações.*
- *In September, Cyrela makes the third public issuance of simple debentures, amounting to R\$ 350 million, maturing in up to five years.*
- *In October, the Company makes its third followon public offering.*

### 2010 Debêntures simples *Simple debentures*

Em setembro, ocorre a quarta emissão de debêntures simples, no valor de R\$ 300 milhões, com vencimento em quatro anos.

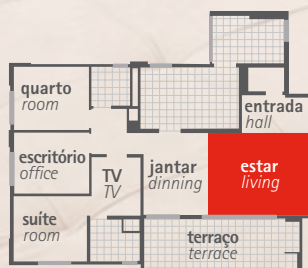
*In September, the Company makes the fourth issuance of simple debentures, amounting to R\$ 300 million to be matured in four years.*

# estratégia

*strategy*

Ações coordenadas asseguram à Cyrela a perenidade dos negócios, a solidez e a posição entre os líderes do mercado

Coordinated actions secure Cyrela's perennial business and its sound position among the leading players on the market



- > RUMO AO COMPASSO CERTO  
*IN THE RIGHT DIRECTION*
- > CULTURA CYRELA  
*CYRELA'S CULTURE*
- > PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS  
*AWARDS AND ACKNOWLEDGEMENTS*

Apartamento decorado do Majestic, na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro  
Decorated apartment at Majestic, in the neighborhood of Barra da Tijuca, in Rio de Janeiro





## RUMO AO COMPASSO CERTO

*In the right direction*

Estratégias da Companhia geram valor para os acionistas e para toda a sociedade

*The Company's strategies add value to shareholders and to society as a whole*

Estratégias bem elaboradas são fundamentais para assegurar a perenidade dos negócios e a solidez e a liderança da Cyrela no mercado. Com o desafio de atingir esses objetivos, a Companhia utiliza estudos e avaliações detalhados sobre o segmento imobiliário, a macroeconomia e as novas tendências do setor de construção civil.

O diferencial competitivo da Cyrela é o modelo integrado e verticalizado, que permite a atuação em todas as etapas do negócio imobiliário (veja ilustração nesta página) de maneira autônoma ou com parcerias, de forma responsável. Esse modelo contempla as atividades de incorporação, construção, vendas e serviços. Fazem parte dos planos estratégicos da Cyrela a consolidação nos mercados em que atua, com base em

*Good strategies are essential to secure everlasting business and Cyrela's soundness and market leadership. Facing the challenge of achieving these goals, the Company uses detailed studies and evaluations about the real estate market, macroeconomics and new trends of the civil construction industry.*

*The competitive distinctive factor of Cyrela is the integrated and vertical business model which allows for its operation in all stages of the real estate business (see illustration) whether autonomously or through responsible partnerships. This model comprises development, construction, sales, and services.*

*Cyrela's strategic plans include the consolidation in markets where it operates based on its reputation*

### ETAPAS DO NEGÓCIO | BUSINESS STAGES

#### PROSPECÇÃO DE MERCADO MARKET SURVEY

- Geografia | *Geography*
- Setor | *Industry*
- Porte de empreendimentos  
*Size of projects*
- Pesquisa de mercado  
*Market research*

#### PROSPECÇÃO DE ÁREAS AREAS SURVEY

- Captação de negócios/terrenos  
*Review of deal/land*
- Análise técnica | *Technical assessment*
- Atratividade econômico-financeira  
*Economic and financial attractiveness*
- Negociação | *Negotiation*
- Compra de terrenos | *Purchase of landbank*
- Gestão de contratos | *Contract management*

#### INCORPORAÇÃO DEVELOPMENT

- Desenvolvimento de produtos  
*Product development*
- Desenvolvimento de projetos técnicos  
*Technical project development*
- Legalização | *Fulfillment of legal requirements*
- Precificação de produtos | *Product pricing*
- Lançamento | *Launching*
- Ponto de venda | *Point of sales*
- Marketing | *Marketing*
- Entrega das chaves | *Delivery of keys*

sua reputação e em seu reconhecido padrão de qualidade; a expansão dos negócios nas regiões onde opera com construtoras próprias; e a perenidade do negócio.

O desempenho da Cyrela nos próximos anos será sustentado por um sólido crescimento da Living Construtora nos segmentos econômico e supereconômico, atualmente em franca expansão, para atender ao significativo aumento da demanda por novas moradias decorrente do histórico déficit habitacional do País.

A Companhia planeja continuar com uma posição conservadora em termos de solidez financeira. Para cada empreendimento lançado, a Cyrela monitora o risco operacional por meio de alocações de capital suficientes para a finalização dos projetos em cenários adversos. Os riscos de crédito são constantemente avaliados em Comitês, e os índices de endividamento são monitorados para que a operação seja cada vez mais financiada pela dinâmica de geração de caixa do negócio.

A meta de expansão está baseada no aumento da participação de construções orgânicas nos lançamentos que estão se realizando em 2011. Adicionalmente, a Companhia implementou rígidos procedimentos para o controle e a

*and acknowledged quality standard, the expansion of business where it operates through owned construction companies, and the perennity of its business.*

*Cyrela's performance for the years to come will be supported by the sound growth of Living Construtora on the economic and super economic markets, which are currently in full expansion to meet the significant increase of demand for new homes in light of the historical housing deficit of the country.*

*The Company plans to continue in a conservative position in terms of financial soundness. For each project launched, Cyrela monitors the operational risk by allocating sufficient capital as to conclude projects even under adverse circumstances. The credit risks are constantly reviewed in committees. Likewise, the debt levels are monitored so that the operation is increasingly driven by the dynamics of financing and generation of business cash.*

*The expansion goal is based on the increased number of organic constructions in launchings from 2011 onwards. Additionally, the Company implemented strict procedures for controlling and reducing costs, in ad-*

## COMERCIALIZAÇÃO SELLING

## CONSTRUÇÃO CONSTRUCTION

## GESTÃO IMOBILIÁRIA REAL ESTATE MANAGEMENT

## SERVIÇOS PREDIAIS BUILDING SERVICES

- Venda | Sales
- Análise de crédito  
Credit analysis
- Financiamento  
Financing
- Gestão de clientes  
Customer management

- Execução da obra  
Execution of the construction
- Desenvolvimento de projetos  
Project development
- Gestão e modificações de plantas  
Project management and changes

- Administração imobiliária  
Real estate administration
- Revenda | Resale
- Gestão da carteira dos permutantes | Management of swaps portfolio

- Manutenção predial | Building maintenance
- Limpeza, segurança e paisagismo |  
Cleaning, security, landscaping
- Pesquisa e desenvolvimento de sistemas prediais: | Research & development of building systems:
  - > Comunicação | Communication
  - > Segurança | Security
  - > Automação | Automation



## Companhia estabelece rígidos procedimentos de controle e redução de custos

*Company establishes strict control procedures and cost reduction*

redução de custos, além de otimizar processos construtivos e desenvolver novas tecnologias. Também contratou uma consultoria especializada em processos, que contribuiu com novas práticas de controles sobre obras de terceiros. A Cyrela reforçou, em 2010, a importância do treinamento de mão de obra e da atração e da manutenção de profissionais qualificados, que trazem sustentação ao negócio.

Para dar viabilidade aos planos da Cyrela, a área de Inteligência de Mercado tem um papel preponderante nas decisões estratégicas do Grupo. As atividades envolvem todas as etapas do negócio, com dados que permeiam toda a atividade de incorporação e construção. Trata-se de uma ferramenta fundamental para dar subsídios à alta direção para a tomada de decisões. Essa área é responsável por levantar dados mercadológicos e de pós-ocupação, pautada nas seis pesquisas realizadas durante o processo do empreendimento, que envolvem prospecção do terreno, definição de produto (quantitativa e qualitativa), campanha publicitária, pós-venda, pós-entrega (após três meses da entrega da chave) e pós-ocupação (após 12 meses ou 18 meses da entrega da chave).

A iniciativa fundamental para a perenidade do negócio foi o alinhamento de comportamentos e atitudes de colaboradores proporcionado pela instituição do **Programa de Perenização Cyrela**, que consiste em cinco pilares e 16 elementos. O objetivo é solidificar os valores do Grupo para criar bases sólidas que darão sustentação ao crescimento (*leia mais na pág. 34*).

Todas essas estratégias estão alinhadas com o compromisso da Cyrela para a condução de sua gestão, que consiste em manter uma sólida posição financeira, tendo como meta a satisfação do cliente e a garantia da operação. Ao definir as estratégias de atuação, a Companhia mantém, por fim, o foco em gerar valor aos acionistas e à sociedade, conduzindo os negócios de maneira ética e entregando produtos com padrão de qualidade Cyrela.

*dition to optimizing construction processes and developing new technologies. It also contracted a consulting firm specializing in business processes, which contributed with new practices of control over third-party construction sites. Cyrela reinforced in 2010 the importance of training labor force, attracting and retaining skilled personnel who keep the business going.*

*To make Cyrela's plan viable, the Market Intelligence area has a decisive role in strategic decisions of the Group. Activities involve all stages of business with data comprising the whole development and construction activity. This is an essential tool to support the senior management in the decision-making process. This area is responsible for gathering market and post-occupation data, based on the six surveys carried out during the whole project project, which involves search for land, product (qualitative and quantitative) definition, advertising campaign, post-sales, post-delivery (three months after the delivery) and post-occupation (12 or 18 months after the delivery of keys).*

*The essential initiative for the continuity of business was the alignment of behavior and attitudes of employees from the institution of **Programa de Perenização Cyrela**, which has five pillars and 16 elements. The goal is solidifying the Group's values to create a sound basis to support its growth (See illustration on page 34).*

*These strategies are aligned with Cyrela's commitment with management, which is mainly about keeping a solid financial position, having as a goal the customer satisfaction and securing the operation. By defining its working strategies, the Company keeps the focus on creating value to shareholders and to society, conducting its business in an ethical way and delivering products with the Cyrela quality standard.*



Investimentos contínuos em qualificação e capacitação profissional | Continuous investments in professional training and qualification

A área de Inteligência de Mercado funciona como uma bússola. Isso significa que as informações geradas pela área, que alinham o cenário econômico com as aspirações dos consumidores, contribuem para assegurar a melhor liquidez aos empreendimentos. Cabe à Inteligência de Mercado monitorar e acompanhar, constantemente, todas as Unidades de Negócio da Cyrela, com o objetivo de "manter viva" a cultura de "pesquisa" da organização, garantindo as melhores práticas e buscando aprimorar o desempenho.

*The Market Intelligence department is like a compass to sailing. This means that information created by the area – aligning the economic scenario to the customers' aspirations – help to secure the better liquidity of projects. Market Intelligence is responsible for constantly monitoring and following all Business Units of Cyrela with the aim of "keeping alive" the culture of "research" in the organization, ensuring the best practices and seeking to improve the performance.*

## VANTAGENS COMPETITIVAS DA CYRELA

### COMPETITIVE ADVANTAGES OF CYRELA

- > Modelo de atividades integrado e eficiente  
*Integrated and efficient business model*
- > Reputação forte e reconhecimento da marca  
*Strong reputation and brand recognition*
- > Sólida situação financeira  
*Solid financial position*
- > Administração experiente  
*Experienced management*
- > Equipe própria de vendas  
*In-house sales team*
- > Ganhos de escala  
*Scaled gains*
- > Banco de terrenos diversificado  
*Diversified landbank*
- > Diversificação geográfica  
*Geographic diversification*



## CULTURA CYRELA

*Cyrela's Culture*



Funcionários trabalhando na sede da Companhia | *Employees working at the Company's head office*

A Cyrela criou o Programa de Perenização com o intuito de gerar bases sólidas para o crescimento da empresa, com grau de excelência em governança corporativa. Um dos escopos desse programa envolveu o mapeamento e a documentação da Cultura Cyrela, que consolida os valores praticados dentro da organização desde a fundação e agrega outros, já que ambos são fundamentais para a perpetuidade da empresa.

Para estabelecer as linhas que norteiam o projeto, foram realizadas entrevistas com executivos, corretores e colaboradores (escritório e obra), além de consulta a documentos internos. A iniciativa contou com a participação direta do diretor-presidente, resultando em 16 elementos, que abrangem os seguintes pilares: Cliente, Trabalho, Pessoas, Perenização e Acionista/Fundador.

O projeto foi liderado pela Diretoria de Pessoas, em conjunto com um consultor externo. Também foi estabelecido o Grupo Cultura Cyrela, formado por executivos

*Cyrela has created **Programa de Perenização** ("Program for Perennial Business") with the aim of creating solid bases to support the Company's growth with excellence in Corporate Governance. One of the scopes of this Program has involved the mapping and documentation of Cyrela's Culture, something that is cultivated right from the Company's foundation and which consolidates the values already practiced within the organization and further adds new values, since they are all fundamental to the Company's perennial business.*

*In order to establish the project's guidelines, interviews were held with **executive, brokers, employees** (office and construction sites), and internal documents were referred. **The initiative had the direct participation of the Chairman**, resulting in 16 elements comprising the following pillars: client, work, people, perennial business and shareholder/founder.*

*The project has been led by the Human Resources department together with an external consultant. "Grupo Cultura Cyrela" has also been set up, consist-*



vos da Companhia e cuja responsabilidade foi consolidar os pilares e elementos que integram a Cultura Cyrela. São eles:

### **CLIENTE** *Client*

- > Ser mais para o cliente | *To be more for the client*
- > Oferecer imóveis diferenciados  
*Provide distinctive real estate*

### **TRABALHO** *Work*

- > Ser dono | *To be the owner*
- > Foco em resultados | *Focus on results*
- > É sempre possível melhorar  
*Improvements are always possible*
- > Ideias antes da hierarquia | *Ideas before hierarchy*

### **PESSOAS** *People*

- > Líderes formando líderes | *Leaders forming leaders*
- > Todos podem evoluir | *Everyone can evolve*
- > Meritocracia | *Meritocracy*
- > Respeito ao ser humano e às relações  
*Respect for human beings and relationships*

*ing of executives of the Company, who were responsible for consolidating the pillars and elements pertaining to Cyrela Culture. These are:*

### **PERENIZAÇÃO** *Perennial business*

- > Princípios acima de tudo | *Principles come first*
- > Utilização responsável dos recursos  
*Responsible use of resources*
- > Solidez financeira | *Financial soundness*
- > Relações de longo prazo | *Long-term relationships*

### **ACIONISTA FUNDADOR** *Founding shareholder*

- > Trabalho e espiritualidade | *Work and spirituality*
- > Filantropia | *Philanthropy*



## PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

### *Awards and acknowledgements*

O Ranking Interbrand estima em R\$ 545 milhões o valor da marca Cyrela. A Companhia também conquistou prêmios importantes, como os das revistas *CartaCapital* e *IstoÉ Dinheiro*.

*The Interbrand Ranking assesses Cyrela's brand at R\$ 545 million. The Company has also received important awards, such as the ones granted by magazines CartaCapital and IstoÉ Dinheiro.*

Os prêmios e os reconhecimentos são o resultado do trabalho responsável, eficiente e ético praticado pela Cyrela ao longo de cinco décadas. Em 2010, novamente a empresa se destacou no mercado imobiliário brasileiro. Um exemplo foi a estreia no Ranking Interbrand das 25 Marcas Brasileiras mais Valiosas, com valor de marca estimado em R\$ 545 milhões, ocupando a 14ª posição. A Interbrand é uma das principais consultorias internacionais de marcas e atua em 25 países. O cálculo considera o desempenho financeiro, no qual foram medidas a capacidade que a marca tem de capturar a preferência dos consumidores e a probabilidade de geração de receitas futuras.

Outros importantes prêmios também foram concedidos à Cyrela. Dentre eles, destacam-se os das revistas *CartaCapital* e *IstoÉ Dinheiro* e dos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Valor Econômico*. Os prêmios recebidos em 2010 foram:

**CartaCapital** – A Cyrela lidera o ranking As Empresas mais Admiradas do Brasil na categoria Construtoras e Incorporadoras, pelo oitavo ano consecutivo. O prêmio destaca a Companhia como a mais admirada entre *stakeholders* e executivos do setor, com 21% e 16,5% das indicações, respectivamente.

**TOP Imobiliário** – Na 17ª edição, a Cyrela conquistou o primeiro lugar na categoria Incorporadora e o terceiro na categoria Construção. A premiação é concedida em parceria do jornal *O Estado de S. Paulo* com a Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (EMBRAESP). O objetivo da premiação é reconhecer a importância do mercado imobiliário da Grande São Paulo, além de apresentar as empresas que mais se destacaram no lançamento de empreendimentos residenciais.

*Awards and acknowledgements are the results of Cyrela's responsible, efficient, and ethical work along five decades. In 2010, the Company once again held a highlight position on the Brazilian real estate market. An example of this was Cyrela's debut on Ranking Interband das 25 Marcas Brasileiras mais Valiosas ("Interband Ranking of the 25 Most Valued Brands"), where the brand's value was assessed at R\$ 545 million, holding the 14th position. Interband is one of the major international brand consulting firms and works in 25 countries. The calculation considers the financial performance, measuring the brand's ability to capture the consumers' preference and the probability of creating future revenue.*

*Other important awards were also granted to Cyrela. Among them, the ones given out by CartaCapital and IstoÉ Dinheiro magazines and O Estado de S. Paulo and Valor Econômico newspapers. Awards received in 2010 were:*

**CartaCapital** – Cyrela leads the ranking of "The Most Admired Companies in Brazil" in the category of Construction & Development Companies for the eighth year in a row. The award highlights the Company as the most admired among *stakeholders* and executives of the industry, with 21% and 16.5% of indications, respectively.

**TOP Imobiliário** – In this 17th edition of the award, Cyrela won the first place in Developer, and the third place in Construction. The award is given by a partnership between *O Estado de S. Paulo* and Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (EMBRAESP). The Award is a partnership between *Estadão* and EMBRAESP. It is intended to acknowledge the importance of the real estate market of São Paulo Metro-

**IstoÉ Dinheiro** – A Companhia ocupa a 28ª posição do Ranking das 50 Empresas mais Valiosas do País, à frente de grandes marcas, como Gol, Pão de Açúcar e Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Os institutos de pesquisa BrandAnalytics e Millward Brown são os responsáveis pelo *ranking*, baseado em dados financeiros de 2009 em comparação com 2008.

**Valor 1000** – Pelo quinto ano consecutivo, a Cyrela está entre as 250 maiores *holdings* do Brasil, pelo *ranking Valor 1000*, uma publicação do jornal *Valor Econômico*. A Companhia ocupa o 44º lugar e está entre as maiores desde 2005. Em sua décima edição, o *Valor 1000* traz anualmente a relação das mil maiores empresas brasileiras, classificadas de acordo com a receita líquida e divididas em 25 setores. A avaliação é realizada em parceria da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) com a Serasa Experian.

**ITCNet** – A Companhia também figura, novamente, entre as cem maiores empresas do setor de construção civil, de acordo com o Ranking ITCNet, que, em 2010, realizou sua sétima pesquisa, apontando as construtoras recordistas em metros quadrados (m<sup>2</sup>) construídos. A Cyrela se destacou na categoria Residencial Regional Rio de Janeiro, ficando em quarto lugar ao construir 4.071.690,24 (m<sup>2</sup>) em 2010.

**Master Imobiliário** – Os empreendimentos Menara by Cyrela e Vitória Jundiaí, da Living, foram os grandes vencedores na categoria Profissionais – Sistemas de Comercialização, do Prêmio Master Imobiliário 2010. Vencedoras por mais um ano consecutivo, as empresas foram reconhecidas pelas estratégias de comercialização que garantiram o sucesso de venda dos produtos. Considerado o “Oscar” do setor no Brasil, o prêmio está na 15ª edição e é dividido nas categorias Empreendimentos e Profissionais. Os *cases* trazem os bons resultados em termos de inovação, uso de avançadas tecnologias, modernização de procedimentos e sistemas, *upgrade* nas inserções relativas ao ambiente urbano e sustentabilidade, entre outros quesitos.

**ABEMD** – A Associação Brasileira de Marketing Direto (ABEMD) premiou, na 16ª edição, dois *cases* desenvolvidos pela Embrace Comunicação e Marketing: “Eu indico Cyrela”, para os empreendimentos realizados em São Paulo; e “Pré-venda Altobelli”, da Fisa Goldsztein Cyrela, que promoveu o lançamento de um edifício residencial em Caxias do Sul (RS).

*politan Area, and also to present the companies that launched notable residential projects.*

**IstoÉ Dinheiro** – *The Company holds the 28th position of the “Ranking of the 50 Most Valued Companies in the Country”, ahead of major brands such as Gol, Pão de Açúcar and Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Research institutes Brand Analytics and Millward Brown prepare the ranking based on financial data from 2009 in comparison to 2008.*

**Valor 1000** – *For the fifth year in a row, Cyrela is among the 250 major holding companies in Brazil according to ranking “Valor 1000”, a publication of Valor Econômico newspaper. The Company holds the 44th position and is among the largest ones since 2005. In its tenth edition, “Valor 1000” brings annually the list of the thousand major Brazilian companies, classified according to their net revenues and distributed among 25 industries. The assessment is carried out by a partnership between Escola de Administração de Empresas de São Paulo of Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) and Serasa Experian.*

**ITCNet** – *The Company also appears once again among the 100 major companies of the civil construction industry, according to “ITCNet Ranking”, which in 2010 carried out its seventh survey, naming the construction companies with the largest volumes of square meters (m2) constructed. Cyrela was a highlight in the category “Residential – Rio de Janeiro Region” and was in fourth position for building 4,071,690.24 (m2) in 2010.*

**Master Imobiliário** – *Projects Menara (by Cyrela) and Vitória Jundiaí (by Living) were the great winners in the category of “Professionals – Sales Systems” in Prêmio Master Imobiliário 2010. Winners for another consecutive year, the companies were acknowledged by the sales strategies that secured the sales success of products. Considered the “Oscar” of the industry in Brazil, the award is in its 15th edition and is now divided in two categories: Projects and Professionals. The cases bring the good results in terms of innovation, use of advanced technology, modernization of procedures and systems, upgrade in insertions related to the urban environment and sustainability, among other factors.*

**ABEMD** – *The Brazilian Association of Direct Marketing (ABEMD) in its 16th edition awarded two cases developed by Embrace Comunicação e Marketing: “Eu Indico Cyrela” for projects in São Paulo, and “Pré-venda Altobelli”, for Fisa Goldsztein Cyrela, which promoted the launch of a residential building in Caxias do Sul (RS).*

# governança corporativa

*corporate governance*

Transparência na prestação de informações à sociedade e conduta ética pautam a gestão da Cyrela

Transparency in providing information to society and ethical conduct underpin Cyrela's management



- > TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO  
*TRANSPARENT MANAGEMENT*
- > CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
*BOARD OF DIRECTORS*
- > DIRETORIA EXECUTIVA  
*BOARD OF EXECUTIVE OFFICERS*







## TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO

### *Transparent management*

Ao ingressar no mercado de capitais, a Cyrela aderiu às normas mais rigorosas de divulgação de informações

*By entering the securities market, Cyrela adopted stricter rules regarding the disclosure of information*

A gestão da Cyrela apoia-se em princípios de boas práticas de governança corporativa. Assim, a Companhia posiciona-se com transparência na prestação de informações à sociedade, além de se pautar por uma conduta ética, fatores que permitem estabelecer relacionamentos duradouros com o público.

O Estatuto Social da Cyrela estabelece que a administração da Companhia seja realizada pelo Conselho de Administração, uma diretoria executiva e Comitês internos, que têm a responsabilidade de apoiar as decisões relacionadas às atividades. Cabe ao Conselho de Administração definir as políticas e diretrizes gerais de atuação da Cyrela, avaliar os planos e projetos propostos pela diretoria executiva e auferir os resultados previstos.

Atualmente, o Conselho de Administração é integrado por nove membros, dois deles na condição de independentes, atendendo ao Regulamento da Listagem do Novo Mercado, que estabelece o mínimo de cinco conselheiros (20% deles independentes), com direito a reeleição após cumprirem um ano de mandato. Os atuais conselheiros foram eleitos, para mandato de um ano, na Assembleia Geral Ordinária realizada em abril de 2011. Os membros reúnem-se periodicamente ao longo do exercício. Em 2010, foram realizadas 14 reuniões.

O Conselho de Administração também é responsável por eleger a diretoria executiva, cujos membros

*Cyrela's management is based on principles of good corporate governance practices. Thus, the Company stands for transparent disclosure of information to society and also for working in accordance with an ethical conduct, allowing for the establishment of long-lasting relationships with stakeholders.*

*Cyrela's bylaws establish that the Company's administration is to be carried out by the Board of Directors, a Board of Executive Directors, and Internal Committees which are responsible for supporting the decisions related to its operations. The Board of Directors is responsible for defining general policies and guidelines for Cyrela's operation, assessing the plans and projects proposed by the executive board, and ascertaining the results originally intended.*

*Currently, Cyrela's Board of Directors consists of nine members, two of them independent as per the Listing Rules of Novo Mercado, which establish the minimum of five board members (20% of them independent) who can be reelected after a one-year term of office. Current board members were elected for a one-year term of office in the Annual Shareholders Meeting held in April, 2011. Members meet periodically along the financial year. In 2010, 14 meetings were held.*

*The Board of Directors is also responsible for electing the Executive Board, where members have a 3-year term of office and may be dismissed from their position at any time. Cyrela has eight directors: one chair-*



Interior de um apartamento decorado do Jardim de Provence, lançado em São Luis (MA) | Inside of a decorated apartment at Jardim de Provence, launched in São Luiz (MA)

têm mandato de três anos, podendo ser destituídos a qualquer momento. A Cyrela mantém oito diretores, sendo um deles diretor-presidente e um diretor vice-presidente, representantes legais da Companhia e responsáveis também pela execução da estratégia de negócios definida pelo Conselho de Administração, pela elaboração de planos e projetos e pelo desempenho operacional e financeiro. Atualmente, compõem a diretoria executiva: Elie Horn (diretor-presidente), Rogério Jonas Zylbersztajn (diretor vice-presidente), José Florêncio Rodrigues Neto (vice-presidente financeiro), Luis Largman (diretor financeiro e de Relações com Investidores), Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas (diretor de Incorporação), Cassio Mantelmacher (diretor de Desenvolvimento Imobiliário), Gilson Fernando Hochman (diretor nacional de Vendas) e Cláudio Carvalho de Lima (diretor jurídico corporativo).

O estatuto também prevê a formação de um Conselho Fiscal. No caso da Cyrela, tal conselho não é permanente e somente é instalado quando convocado por acionistas que detenham, no mínimo, 2% das ações com direito a voto.

O Conselho Fiscal deve ter entre três e cinco membros – sem relação com a administração da empresa – e igual número de suplentes, acionistas ou não, com mandato de um ano e direito a reeleição, cujos poderes e atribuições são estabelecidos pela legislação. Em 2010, não houve convocação para formar o Conselho Fiscal.

A Companhia instituiu os comitês internos para dar mais agilidade e transparência à tomada de decisões. Cada comitê tem uma equi-

man and one vice-chairman, legal representatives of the Company and also responsible for the execution of the business strategy defined by the Board of Directors, for the elaboration of plans and projects, and for the operational and financial performance. The Board of Executive Directors is currently formed by: Elie Horn (Chairman); Rogério Jonas Zylbersztajn (Vice-Chairman); José Florêncio Rodrigues Neto (Vice-CFO), Luis Largman (CFO and Investor Relations Officer); Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas (Chief Development Officer); Cassio Mantelmacher (Chief Real Estate Development Officer); Gilson Fernando Hochman (Chief Sales Officer); and Cláudio Carvalho de Lima (Chief Legal & Corporate Officer).

The bylaws also provide for the establishment of an Audit Committee. In case of Cyrela, this is not a permanent board and will only be set up when called by shareholders holding at least 2% of voting shares.

The Audit Committee should have 3 to 5 members who are not related to the Company's administration and the same number of alternate members, shareholders or not, with a one-year term of office and reelection right, whose powers and assignments are established by the law. In 2010, the Audit Committee was not called upon.

The Company created internal committees to give more agility and transparency to the decision-making process. Each committee has a team with managerial members and other employees who meet on a regular basis. These professionals support the senior management and help the decision-making process so that works are carried out with the highest ethical standards.

pe, formada por membros da administração e outros funcionários, que se reúne frequentemente. O apoio que esses profissionais dão à alta administração tem o objetivo de auxiliar na tomada de decisões, para conduzir os trabalhos com o mais elevado padrão ético.

A governança da Cyrela possui sete comitês, com as seguintes atribuições:

- **Operacional** – Responsável pelo planejamento estratégico da Companhia, acompanha e aprova sua execução. Os membros se reúnem uma vez por mês.
- **Engenharia** – Analisa e acompanha os cronogramas de execução das obras, além de preparar projetos executivos, planejar e orçar obras e acompanhar a evolução do custo, o planejamento de compras, as contratações e os procedimentos de execuções físicas, de acordo com a norma ISO 9000. As reuniões são mensais.
- **Incorporação, Marketing e Desenvolvimento de Produtos** – Pelo menos uma vez por semana, reúne-se para análise e decisão a respeito do desenvolvimento de produtos e projetos.
- **Financeiro** – Tem a missão de analisar e acompanhar o fluxo de caixa dos empreendimentos e decidir sobre contratação de financiamentos. Nas vendas a prazo, é responsável pela política de financiamento. O Comitê tem reuniões mensais.
- **Crédito e Cobrança** – Reúne-se mensalmente para analisar o desempenho da carteira de recebíveis. O Comitê também é responsável por tomar providências em relação a políticas de concessão de crédito, venda de imóveis, em caso de inadimplência do cliente, e encaminhamento do cliente para financiamento com os bancos. Essa equipe proporciona subsídios à área comercial para a elaboração de tabelas de preço, condições de pagamento e financiamento com os bancos e política de renegociações.
- **Vendas** – O Comitê acompanha semanalmente o desempenho das vendas.

## AUDITORIA EXTERNA

### *External audit*

As demonstrações financeiras da Cyrela foram analisadas por auditores independentes. Os serviços de auditoria externa são prestados pela Ernest & Young Terco, contratada desde 2006.

*Financial Statements of Cyrela were reviewed by independent auditors. External audit services are provided by Ernest & Young Terco since 2006.*

*Cyrela's governance has seven committees with the following assignments:*

- *Operational* – Responsible for the strategic planning of the Company; it follows and approves its execution. Members meet once a month.
- *Engineering* – Reviews and follows the construction schedules; also prepares final designs, plans and quotes construction, follows the cost course, plans procurements and follows the procedures of material executions as per the ISO 9000 standard. Meetings are held on a monthly basis.
- *Development, marketing, and product development* – At least once a week, this committee meets to review and decide on the development of products and projects.
- *Financial* – Has the assignment of reviewing the cash flow of projects and deciding on any financing lines to be contracted. In installment sales, it is responsible for the financing policy. Committee with monthly meetings.
- *Credit and Collection* – Meets monthly to review the performance of accounts receivables. The Committee is also responsible for all remedies towards

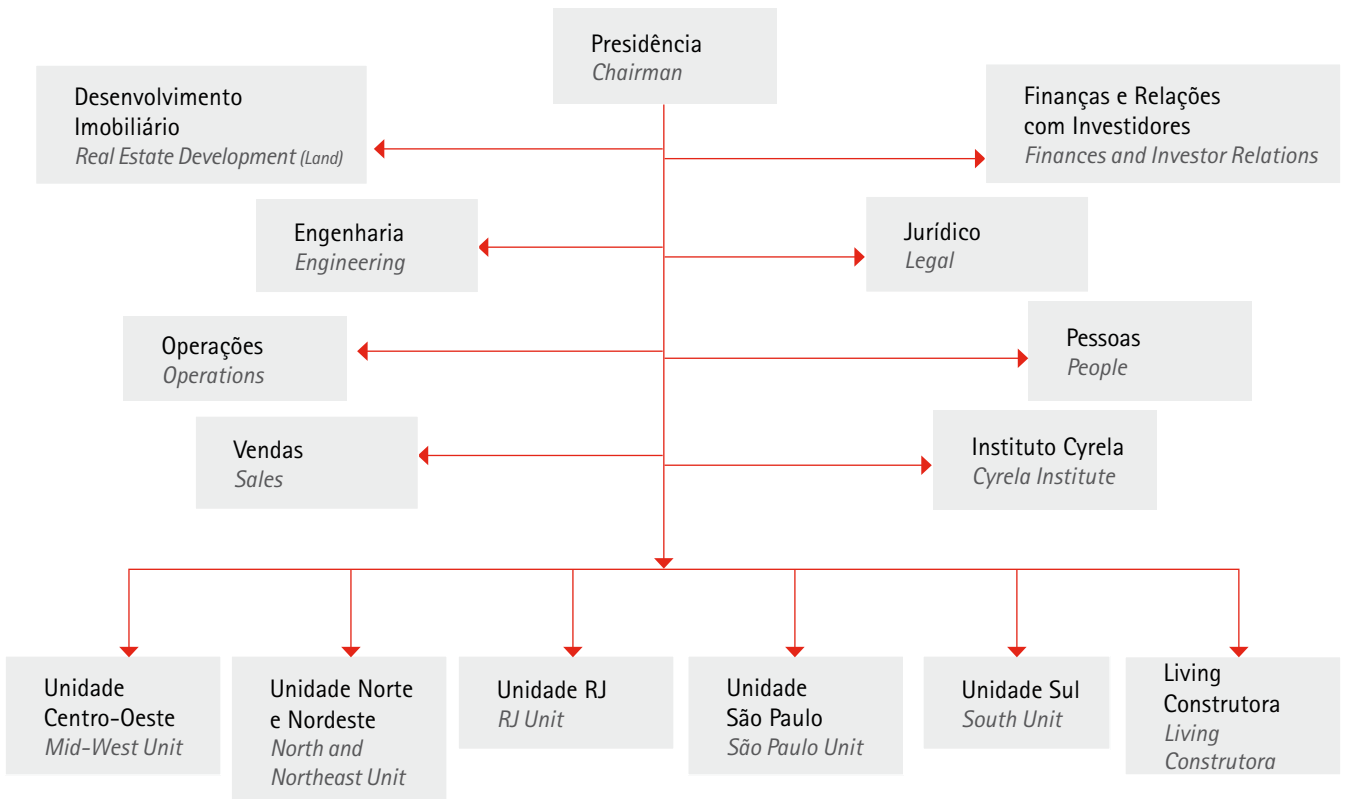
• **Desenvolvimento de Negócios** – Dois Comitês são responsáveis pela análise de prospecção e aquisição de novos terrenos. O Comitê Técnico analisa terrenos prospectados e previamente avaliados, com os respectivos estudos de massa, pesquisa e viabilidade. Por sua vez, o Comitê Aprobatório tem a responsabilidade de tomar as decisões finais após as visitas e o resultado das análises prévias. Ambos se reúnem mensalmente.

*credit policies, real estate resale, client default, and forwarding the client to financing lines with banks. This team provides subsidies to the sales area for the elaboration of price sheets, payment conditions and bank financing, and for the elaboration of renegotiation policies.*

• **Sales** – The Committee monthly follows the performance of sales.

• **Business Development** – Two committees are responsible for the search and acquisition of new land. The Technical Committee, which reviews lands considered and previously assessed, with the respective studies of mass, research and feasibility. On the other hand, the Approval Committee is responsible for making final decision after visits and the result of previous assessments. Both meet on a monthly basis.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | CORPORATE STRUCTURE





## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### *Board of Directors*

Integram o Conselho de Administração da Cyrela os seguintes executivos:

#### **Elie Horn**, presidente

Presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente da Cyrela. Tem atuado nas duas funções desde a constituição da Brazil Realty, em 1994, e possui grande experiência no ramo de negócios imobiliários e em incorporações imobiliárias. Também é sócio fundador e presidente da Cyrela desde 1978. Formado em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

#### **Rogério Jonas Zylbersztajn**, vice-presidente

Diretor vice-presidente desde 2006. Engenheiro civil formado pela Universidade Santa Úrsula, no Rio de Janeiro (RJ), também é vice-presidente da Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário do Rio de Janeiro (ADEMI), vice-presidente do SINDUSCON-Rio e sócio benemérito da Associação de Imprensa da Barra (AIB). É sócio diretor da RJZ Engenharia LTDA, fundada em 1985, que, em sua administração, alcançou a meta de construção de 996.064 m<sup>2</sup>, em mais de 130 empreendimentos no estado do Rio de Janeiro. Recebeu, em sua gestão, os seguintes prêmios: Empresário do Ano, em 2001, e Empresa do Ano, em 2002, 2006 e 2007, pela ADEMI; Medalha de Mérito Pedro Ernesto, em 2002, e Cidadão Benemérito, em 2004, ambos concedidos pela Câmara Municipal do Rio de Janeiro; Master Imobiliário, em 2004 e 2005, sendo este considerado o Oscar do mercado; e Top de Marketing, da ADVB, em 2004, 2005, 2007 e 2008.

#### **George Zausner**, conselheiro

Integra o conselho desde 1997. É diretor técnico da Cyrela desde 1982. Foi gerente da FOA – Engenharia e Fundações LTDA, de 1970 a 1982. É graduado em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da Universidade da Bahia.

#### **Elie Horn**, Chairman

*Chairman of the Board of Directors and Chief Executive Officer of Cyrela. Has been holding both positions since the foundation of Brazil Realty in 1994 and is largely experienced in the real estate business industry and developments. He is also a founding partner and chairman of Cyrela since 1978.*

#### **Rogério Jonas Zylbersztajn**, Vice-Chairman

*Vice-Chairman since 2006. Civil Engineer graduated from Universidade Santa Úrsula, in Rio de Janeiro (RJ). Also Vice-Chairman of the Association of Managers of Real Estate Companies in Rio de Janeiro (ADEMI), Vice-Chairman of SINDUSCON-Rio and meritorious partner of the Press Association of Barra (AIB). Director of RJZ Engenharia LTDA, founded in 1985, which under his management reached the goal of building 996,064 m<sup>2</sup> in more than 130 projects in the state of Rio de Janeiro. Received for his management the following awards: "Entrepreneur of the Year" in 2001, and "Company of the Year" in 2002, 2006 and 2007 by ADEMI; "Medal of Honor Pedro Ernesto" in 2002 and "Meritorious Citizen" in 2004, both granted by the Municipal Chamber of Rio de Janeiro; "Master Imobiliário" in 2004 and 2005 (the so-called "Oscar" of the real estate marketing) and "Top Marketing" by ADVB in 2004, 2005, 2007, and 2008. Graduated in Civil Engineering from Universidade de Santa Úrsula, in Rio de Janeiro.*

#### **George Zausner**, Board Member

*Member since 1997. Technical Director at Cyrela since 1982. Former manager of FOA – Engenharia e Fundações LTDA, from 1970 to 1982. Graduated in Civil Engineering from Escola Politécnica da Universidade da Bahia.*

#### **Rafael Novellino**, Board Member

*Member since 1997. Chief Financial Officer of Cyrela since 1982. Worked as CFO of Indústria Anhembi (1981 and 1982), controller of Grupo Ferraz de Andrade (1972 and 1981) and manager of Supergasbras Distribuidora de Gás (1961 to 1972). Graduated in Accounting from Escola Técnica do Comércio 30 de*

**Rafael Novellino**, conselheiro

Integra o conselho desde 1997. É diretor Administrativo-Financeiro da Cyrela desde 1982. Atuou como diretor financeiro da Indústria Anhembi (1981 e 1982), *controller* do Grupo Ferraz de Andrade (1972 a 1981) e gerente da Supergasbras Distribuidora de Gás (1961 a 1972). É graduado em Contabilidade pela Escola Técnica do Comércio 30 de Outubro e em Economia pela Faculdade de Ciências Econômicas São Luís.

**Fernando Goldsztein**, conselheiro

Membro do Conselho de Administração e diretor executivo das operações na Região Sul e na Argentina. Em 2005, foi diretor comercial da Goldsztein Participações. Em 2006, ocupou o cargo de diretor comercial e de Incorporações da *joint venture* Goldsztein Cyrela, assumindo, em 2008, a presidência. Com a incorporação da Goldsztein Participações pela Cyrela, um ano depois, passou a responder pelas operações naquelas regiões. Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), com especialização em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (URFGS), pós-graduação pela Fundação Dom Cabral e mestrado em Administração pelo MIT – Sloan School of Management.

**Sergio Rial**, conselheiro independente

Membro do Conselho de Administração da Cyrela desde 2010. Atualmente, ocupa o cargo de vice-presidente corporativo da Cargill Inc. e preside a Carval Investidores LLC., onde atua desde 2004. Também foi diretor sênior do Bear Stearns, em Nova York, além de atuar como líder da divisão de investimentos da instituição. Por 18 anos, fez parte do Conselho de Administração do banco holandês ABN AMRO da América Latina, Europa e Ásia. Graduado em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e em Economia pela Universidade Gama Filho, também possui MBA pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), além de cursos de especialização na Harvard Business School, no Instituto Insead e na Wharton.

*Outubro, and in Economics from Faculdade de Ciências Econômicas São Luís.*

**Fernando Goldsztein**, Board Member

*Member of the Board of Directors and executive director for operations in South Region, Argentina. In 2005, was sales director for Goldsztein Participações. In 2006, held the position of sales and development director of the joint venture Goldsztein Cyrela, taking the position of chairman in 2008. One year after the incorporation of Goldsztein Participações by Cyrela, he started managing operations in those regions. Graduated in Business Management from Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), specializing on Marketing by Universidade Federal do Rio Grande do Sul (URFGS), Post-Graduated by Fundação Dom Cabral and Master in Business Management by MIT/Sloan School of Management.*

**Sergio Rial**, Independent Member

*Member of Cyrela's Board of Directors since 2010. Currently holds the position of Corporate Vice-President of Cargill Inc., and is the Chairman of Carval Investidores LLC, where he works since 2004. He was also a senior manager at Bear Stearns in New York and investment chief for the institution. For 18 years was a part of the Board of Directors of the Dutch bank ABN AMRO in Latin America, Europe, and Asia. Graduated in Law from Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) and in Economics from Universidade Gama Filho. Also holds a MBA by Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), in addition to specialization courses taken at Harvard Business School, Insead Institute, and Wharton.*

**João Cesar de Queiroz Tourinho**, Independent Member\*

*Director of Mauá Sekular Investimentos since 2009, was also Vice-Executive Director of Banco Safra, for 12 years responsible for the treasury and for Banco de Investimentos. From December 2006 to December 2009 was a part of the Ethics Committee of BM&F. Graduated in Mechanics and Production Engineering from Pontifícia*

**João Cesar de Queiroz Tourinho**, conselheiro independente\*

Sócio e diretor da Mauá Sekular Investimentos desde 2009, também foi vice-presidente executivo do Banco Safra, onde, por 12 anos, foi responsável pela tesouraria e pelo Banco de Investimentos. De dezembro de 2006 a dezembro de 2009, integrou o Comitê de Ética da BM&F. Graduado em Engenharia Mecânica e Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), possui MBA Executivo em Finanças pelo IBMEC.

**Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas**, conselheiro\*

Integra o conselho desde 2011. É diretor, tendo assumido a área de Incorporação da Cyrela Brazil Realty em 2004 e, posteriormente, a diretoria-geral da Cyrela São Paulo, em 2007. Foi presidente para a América do Sul e *junior partner* da Cushman & Wakefield, no período de 2000 a 2002. Em 1996, assumiu a direção executiva da Schahin Cury (atual Grupo Schahin), onde ativou a incorporadora do grupo, atingindo a quarta posição na cidade de São Paulo. Graduado em Engenharia Civil pela Escola de Engenharia Civil da Universidade Mackenzie, com especialização em Administração de Negócios PDG EXEC/IBMEC em 1988.

**Antonio Fernando Guedes**, conselheiro\*

Diretor desde 2006. Graduado em Engenharia Civil (1983) pela Universidade Paulista (UNIP), com curso de capacitação em Engenharia de Produção na Fundação Vanzolini (1998) e especialização em Gestão Empresarial na USP (2001). Iniciou sua carreira no setor de construção civil em 1982, na Jafet, Tommassi e Sayeg. Trabalhou por 13 anos na Gafisa, como gerente-geral de Obras, gerente de Incorporações e gerente de Incorporação, Marketing e Vendas. Em maio de 2005, integrou-se ao Grupo Cyrela, para atuar como gerente comercial, tornando-se, depois, diretor-geral da Living Construtora.

*\*Conselheiros eleitos em 2011*

*Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Holds an Executive MBA in Finance from IBMEC.*

**Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas**, Board Member\*

*Member since 2011. Director of the Development Department of Cyrela Brazil Realty in 2004. Later, went to the General Management of Cyrela São Paulo in 2007. He was South America President and Junior Partner of Cushman & Wakefield from 2002 to 2002. In 1996, took the Executive Management of Schahin Cury (now Grupo Schahin), where he activated the group's incorporator, reaching the fourth position in the city of São Paulo. Graduated in Civil Engineering from Escola de Engenharia Civil of Universidade Mackenzie, specializing on Business Management PDG EXEC/IBMEC in 1988.*

**Antonio Fernando Guedes**, Board Member\*

*Member since 2006. Graduated in Civil Engineering (1983) from Universidade Paulista (UNIP), with habilitation course on Production Engineering from Fundação Vanzolini (1998) and specialization on Business Management from Universidade de São Paulo (2001). Started his career in Civil Construction in 1982 at Jafet, Tommassi e Sayeg. Worked for 13 years in Gafisa as General Works Manager, General Development Manager, and Marketing and Sales Manager. In May 2005, joined Grupo Cyrela to work as Sales Manager, later becoming General Executive Officer of Living Construtora.*

*\* Board members elected in 2011*



## DIRETORIA EXECUTIVA

### *Board of Executive Officers*

A diretoria executiva é formada por oito membros, número mínimo previsto no Estatuto Social da Companhia, sendo um diretor-presidente, um diretor vice-presidente e um diretor de Relações com Investidores. Os integrantes são escolhidos pelo Conselho de Administração, para mandatos de três anos, sendo admitida a reeleição. Convocada pelo diretor-presidente, a diretoria reúne-se, em geral, uma vez por semana.

Atualmente, a diretoria executiva tem a seguinte composição:

**Elie Horn** – diretor-presidente (*leia mais em Conselho de Administração*).

**Rogério Jonas Zylbersztajn** – Vice-presidente do Conselho de Administração (*leia mais em Conselho de Administração*).

**José Florêncio Rodrigues Neto** – Vice-presidente Financeiro desde 2011. Formado em Engenharia Civil pela Universidade de Brasília (UnB), com MBA no MIT – Sloan School of Management e especialização no CEAG da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Atuou por nove anos no Grupo Camargo Correa, sendo que sua última função foi como CFO da Divisão de Engenharia e Construção. De 2004 a 2007, respondeu como diretor estatutário de Planejamento Estratégico, Controladoria e M&A (Merger and Acquisition) e, anteriormente, como gerente sênior de Inteligência Estratégica e Gestão do Conhecimento. Além do Grupo Camargo Correa, atuou nas empresas PwC Consulting (Nova York), Nova Dutra, Consórcio BrasMetro e Themag Engenharia. Também já foi suplente do Conselho de Administração da CPFL, da Usiminas e da Alparbatas e membro do Conselho do Estaleiro Atlântico Sul e do Advisory Board da Alcoa – Latin America.

**Luis Largman** – Diretor Financeiro desde 2003 e de Relações com Investidores desde 2005. Foi diretor de operações da Coimbra S.A. de 2001 a 2003; diretor da BMG Asset Management de 1999 a 2001; diretor financeiro e diretor de Relações com Investidores do Grupo Vicunha/Vicunha Nordeste de 1994 a 1999; diretor de Asset Management do Banco de Boston de 1989 a 1993; e gerente de ativos do Banco Crefisul de 1985 a 1989. Bacharel em Engenharia Química Industrial pelas Faculdades Osvaldo Cruz, cursou Engenharia Química na Escola de Engenharia Mauá e tem mestrado em Administração de Empresas pela Universidade do Estado de São Paulo (USP).

*The executive board consists of eight members as set forth by the Company's Bylaws, being: one Chairman, one Vice-Chairman, and one Chief Investor Relations Officer. Members are appointed by the Board of Directors for three-year terms of office, and reelection is allowed. Summoned by the Chairman, the Board usually meets once a week.*

*The Board is currently formed by:*

**Elie Horn** – Chairman (*for more information, refer to Board of Directors*).

**Rogério Jonas Zylbersztajn** – Vice-Chairman of the Board of Directors (*for more information, refer to Board of Directors*).

**José Florêncio Rodrigues Neto** – Vice-CFO since 2011. Graduated in Civil Engineering from Universidade de Brasília (UnB), holder of a MBA from MIT – Sloan School of Management, and specialization in CEAG from Fundação Getúlio Vargas (FGV). Worked for nine years in Grupo Camargo Correa, where his last position was CFO of the Engineering and Construction Department. From 2004 to 2007, he was a Statutory Director for Strategic Planning, Controllershship and M&A (Merger and Acquisition), and previously Senior Manager of Strategic Intelligence and Knowledge Management. In addition to Grupo Camargo Correa, worked at companies PwC Consulting (New York), Nova Dutra, Consórcio BrasMetro, and Themag Engenharia. He has also been an alternate member of the Board of Directors at CPFL, Usiminas, and Alparbatas; and board member for Estaleiro Atlântico Sul, and for the Advisory Board of Alcoa, Latin America.

**Luis Largman** – CFO since 2003 and Chief Investor Relations Officer since 2005. He was a Chief Operations Officer at Coimbra S/A from 2001 to 2003; director of BMG Asset Management from 1999 to 2001; CFO and Chief Investor Relations Officer of Grupo Vicunha/Vicunha Nordeste from 1994 to 1999; Asset Management Director of Banco de Boston from 1989 to 1993, and Asset Manager at Banco Crefisul from 1985 to 1989. Graduated in Industrial Chemical Engineering from Faculdades Osvaldo Cruz. Studied Chemical Engineering at Escola de Engenharia Mauá and got his Master's Degree in Business Management from Universidade de São Paulo (USP).



**Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas** – Diretor-geral da Cyrela São Paulo (*leia mais em Conselho de Administração*).

**Cassio Mantelmacher** – Diretor de Desenvolvimento Imobiliário da Cyrela desde 2005. Ocupou o cargo de gerente comercial do Grupo Schahin de 1997 a 2000, quando foi promovido ao cargo de diretor de Incorporações, que ocupou até 2003, sendo nomeado diretor-geral, acumulando as diretorias de obras públicas, privadas, concessões, telecomunicações e a Diretoria de Incorporações. Iniciou a carreira no setor imobiliário em 1986, como estagiário e, posteriormente, engenheiro residente de obras na Gafisa S.A. Na mesma empresa, ocupou os cargos de analista de Incorporação, consultor e gerente de Incorporações. Graduado em Engenharia Civil pela Escola Politécnica (Poli) da Universidade de São Paulo (USP).

**Gilson Fernando Hochman** – Graduado em Engenharia Eletrônica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Iniciou a carreira em Furnas – Centrais Elétricas, exercendo o cargo de analista de sistemas, passando pela Esso Brasileira de Petróleo (Exxon Mobil), além de ter sido sócio gerente na MSC Informática. Iniciou na área comercial como diretor da Idma S.A. Indústrias Plásticas. Em 1998, foi contratado pela Cyrela para dirigir a área comercial.

**Cláudio Carvalho de Lima** – Diretor Jurídico corporativo desde 2007. Graduado em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, em 1991, iniciou a carreira na área jurídica do Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo S.A. (BADESP), em 1988. Atuou também como gerente jurídico nas empresas JTS Engenharia e Unibanco S.A. Multicanal (Globo Cabo), além de gerente sênior e diretor estatutário da REDEVCO do Brasil (Real Estate Development Company), empresa do grupo holandês Cofra AG, em que foi responsável pela área legal no Brasil entre 2001 e 2007.

*Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas* – Director General Executive Officer of Cyrela São Paulo (*for more information, refer to Board of Directors*).

*Cassio Mantelmacher* – Real Estate Development Director in Cyrela since 2005. Held the position of Sales Manager of Grupo Schahin from 1997 to 2002, when he was promoted to the position of development director (held until 2003), being appointed General Executive Officer, accruing the responsibilities for Public Works, Private Works, Concessions, Telecommunications and Development. Started his career on the real estate market in 1986 as a trainee, and then a resident engineer at work sites of Gafisa SA. At the same company, he held the position of development analyst, consultant, and manager. Graduated in Civil Engineering from Escola Politécnica (POLI) of Universidade de São Paulo (USP).

*Gilson Fernando Hochman* – Graduated in Electronic Engineering from Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Started his career at Furnas – Centrais Elétricas, holding the position of system analyst. Worked at Esso Brasileira de Petróleo (Exxon Mobil) and was a managing partner at MSC Informática. Started in the sales area as director at IDIMA S/A Indústria Plástica. In 1998, he was hired by Cyrela to direct the sales area.

*Cláudio Carvalho de Lima* – Corporate Legal Director since 2007. Graduated in Law from Universidade Presbiteriana Mackenzie in 1991. Started his career at the legal department of Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo S/A (BADESP) in 1988. Also worked as legal manager at companies JTS Engenharia, Unibanco S.A. Multicanal (globocano), in addition to being the senior manager and statutory director of companies at Redevco do Brasil (Real Estate Development Company) group, a company of the Dutch group Cofra AG, where he was responsible for the legal issues in Brazil from 2001 to 2007.

### Remuneração de conselheiros e diretores

A remuneração dos diretores e do Conselho de Administração é definida por meio da Assembleia Geral Ordinária, uma vez por ano. Essa política é baseada em práticas de mercado e visa atrair e reter profissionais qualificados que possam contribuir para o crescimento e a perpetuidade da Companhia. Além da remuneração regular, os membros da diretoria, estatutária ou não, fazem jus à remuneração variável de curto e longo prazos, com o objetivo de alinhar os interesses dos executivos com os da Companhia e dos acionistas. A remuneração variável de curto prazo busca recompensar o executivo conforme o resultado anual da Companhia, com base no cumprimento de metas corporativas e individuais. A remuneração variável é baseada em contratos de opção de ações. Os integrantes do conselho recebem somente a remuneração fixa.

### Compensation of board members and directors

The compensation of executive directors and members of the Board of Directors is defined by the Annual Shareholders Meeting once a year. This policy is based on current market practices and aims to attract and retain skilled professionals who help the growth and perpetuity of the Company. In addition to the regular compensation, the Executive Board members – both statutory and non-statutory – are entitled to short and long-term variable compensation with the aim of aligning the interests of executives with the interests of the Company and its shareholders. The variable and short-term compensation is aimed at compensating the executive as per the annual result of the Company based on the fulfillment of corporate and individual goals. The variable compensation is based on stock option agreements. Members of the Board are only entitled to fixed compensation.

### HISTÓRICO DE PROVENTOS | HISTORY OF PAYMENTS

Data de pagamento Payday	Proventos* Payment*	Ordinária CYRE3 (R\$/ação) Common CYRE3 (R\$/share)	Lucros distribuídos (R\$ milhões) Distributed profit (R\$ million)
24/06/11 06/24/11	(-) Dividendos pagos (-) Paid dividends	0,3370 0.3370	142,5 142.5
11/05/10 05/11/10	(-) Dividendos pagos (-) Paid dividends	0,4703 0.4703	198,9 198.9
11/05/09 05/11/09	(-) Dividendos pagos (-) Paid dividends	0,1854 0.1854	65,9 65.9
16/05/08 05/16/08	(-) Dividendos pagos (-) Paid dividends	0,0410 0.0410	14,6 14.6
25/09/07 09/25/07	(-) Dividendos pagos (-) Paid dividends	0,1687 0.1687	60,0 60.0
10/05/07 05/10/07	(-) Dividendos pagos (-) Paid dividends	0,0852 0.0852	30,2 30.2

\*Dividendos e juros sobre capital próprio distribuídos aos acionistas da Cyrela | \*Dividends and interest over own capital distributed to Cyrela's shareholders.

## DÍALOGO COM INVESTIDORES

### *Dialogue with investors*

A área de Relações com Investidores (RI) consiste no elo que aproxima o mercado da Companhia, sejam analistas, investidores ou acionistas, com a missão de estabelecer uma comunicação clara e precisa. Para isso, mantém vários canais de contato, como *site*, telefone e *e-mail*. A área divulga, anualmente, um calendário de eventos e participa dos encontros promovidos pela Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC). Entre suas atribuições está coordenar o trabalho de produção e divulgação de relatórios anuais e trimestrais e os exigidos pela legislação. Também é responsável pela divulgação de comunicados ao mercado, tais como fatos relevantes, que também são enviados, simultaneamente, à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), à BM&FBOVESPA e ao público investidor. Em 2010, o *site* da área de RI contabilizou 72.479 acessos, e foram prestados atendimentos por telefone e *e-mail* e pessoalmente. Os profissionais da área participaram, ainda, de 21 conferências, nacionais e internacionais.

*The Investors Relations area (IR) is the link between the Company and the market, including analysts, investors and shareholders, aimed at establishing clear and accurate communication. For such, it keeps several contact channels, such as website, telephone, and email. The department annually discloses an event agenda and participates in meetings promoted by the Association of Investment Analysts and Professionals of the Securities Market (APIMEC). Its assignments include coordinating the work of production and disclosure of annual, quarterly and any other mandatory reports. It is also responsible for making communications to the market, such as relevant facts, which are also sent to the Securities Commission (CVM) of BM&FBOVESPA and investors.*

*In 2010, IR's website had 72,479 visits. Service was also provided through phone, email, and in person. The professionals also joined 21 national and international conferences.*

### **Práticas consolidadas**

Como forma de assegurar uma gestão transparente na condução dos negócios, a Cyrela mantém as seguintes práticas:

**Dividendos** – É determinado o pagamento de dividendos e/ou juros sobre capital próprio de, aproximadamente, 25% do lucro líquido ajustado, de acordo com a Lei das Sociedades Anônimas e o Estatuto Social. Os valores a serem pagos são estabelecidos por meio de Assembleia Geral Ordinária.

**Política de Divulgação** – Administradores, funcionários e prestadores de serviços com acesso a informações privilegiadas, em função dos cargos que exercem, aderem à Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante da Cyrela e preservam o sigilo sobre informações relevantes que ainda não tenham sido divulgadas ao público.

**Política de Privacidade** – Estabelece de que modo a Cyrela coleta e trata as informações individuais. Com essa política, a Companhia assume o compromisso com a segurança e a privacidade das informações coletadas por usuários de serviços interativos.

### *Consolidated practices*

*As a means to secure a transparent management of business, Cyrela has the following practices:*

**Dividends** – Sets forth the payment of dividends and/or interest over own capital of around 25% of its adjusted net income according to the Law of Corporations and the Bylaws. Amounts to be paid are defined by the Annual Shareholders Meeting.

**Disclosure Policy** – Managers, employees and service providers with access to privileged information as a result of their positions are bound to the Policy on Disclosure of Relevant Act or Fact of Cyrela, and keep the confidentiality about relevant information which has not been disclosed to the public yet.

**Privacy Policy** – Establishes how Cyrela collects and handles individual information. With this policy, the Company takes the commitment towards safety and privacy of information collected by users of interactive services.



Colaboradores participam do Programa Formação de Líderes | *Employees join the Leader Training Program*

Apartamento decorado do Villa Solare, no empreendimento Luzes da Mooca, em São Paulo  
Decorated apartment at Villa Solare, project Luzes da Mooca, in São Paulo

# gestão de pessoas

## *people management*

Os investimentos em qualificação e capacitação profissional são contínuos  
Ongoing investments in professional training and qualification



- > COLABORADORES VALORIZADOS  
VALUED EMPLOYEES
- > EQUIPE DE VENDAS  
SALES TEAM





## COLABORADORES VALORIZADOS

*Valued employees*

A estratégia é atrair, manter e sempre valorizar bons profissionais

*Our strategy is about attracting, keeping and always valuing good professionals*

A Cyrela acredita que são as pessoas que formam a empresa e, assim, cada funcionário é um representante da cultura e dos valores da Companhia. Cada um dos cerca de 17 mil colaboradores diretos e indiretos é estimulado e formado para dar sua contribuição à missão da Cyrela.

Com o objetivo de assegurar a perenização, em 2010 a Companhia traduziu de forma simples e direta a **Cultura Cyrela**. Baseada em cinco eixos – Clientes, Trabalho, Pessoas, Perenização e Acionista/Fundador –, foram descritos 16 elementos que compõem os comportamentos esperados das equipes (*leia mais no capítulo Estratégia*).

A Companhia investe continuamente em qualificação e capacitação profissional, por meio da **Academia Cyrela**, que tem como missão proporcionar a formação e a retenção dos colaboradores e, principalmente, assegurar a perpetuação da cultura da empresa. Nos últimos dois anos, a evolução pode ser mensurada na capacidade de entregar resultados de forma consistente. Desde 2008, os investimentos financeiros e em carga horária dos treinamentos vêm em uma linha crescente. No último ano, foram investidos cerca de R\$ 2,0 milhões em programas para os diversos públicos internos, com o objetivo de desenvolver competências técnicas, de negócios e comportamentais.

*Cyrela believes that people are the mainspring of the Company, and as such each employee is a representative of the Company's culture and values. Each one of the 17 thousand direct and indirect employees is prompted and trained to support the mission of Cyrela.*

*With the aim of securing its perennial business, in 2010 the Company translated in a simple and direct way the **Cyrela Culture**. This is based on five axes: Clients, Work, People, Perennial Business Et Shareholder/Founder. 16 elements were described as the ones composing the behavior expected from the teams (for more information, refer to the "Strategy" chapter).*

*The Company continually invests in professional training by means of **Cyrela Academy**, which has the mission of training and retaining employees, and most of all, securing and perpetuating the Company's culture. Along the last two years, its evolution may be measured in the capacity of delivering results in a consistent way. Since 2008, financial investments in trainings have been in a growing curve. Last year, R\$ 2 million were invested in programs for several internal publics with the aim of developing technical, business and behavioral competencies.*

*Investing in leadership is a priority at Cyrela Academy. In 2010, the Company started the Program for Training of Leaders (I and II) through seminars and training pro-*



Operário na construção do empreendimento NovAmérica, em São Paulo | *Worker in the construction of project NovAmérica, in São Paulo*

O investimento em liderança é prioritário na Academia Cyrela. Em 2010, iniciou-se o Programa de Formação de Líderes I e II, com a realização de seminários e programas de formação que buscam desenvolver as habilidades dos líderes para a prática da gestão de pessoas e a construção do futuro da empresa.

A disseminação do conhecimento é um valor cultivado pelos colaboradores da Cyrela. Assim, programas internos de formação são uma alavanca importante da política de gestão de pessoas. É uma crença, na organização, de que a melhor forma de aprender é ensinando, compartilhando e praticando. Para isso, foi criado o **REC** (Real Estate Cyrela), um programa que transmite o conhecimento prático e conceitual do *core business*, de forma integrada e sistematizada, por meio de multiplicadores internos. Foram 57 gestores, que formaram mais de 400 colaboradores, desde 2008.

O desenvolvimento de profissionais é uma preocupação constante. Sob esse aspecto, destaca-se o **Programa de Estagiários**, do qual fazem parte cerca de 360 profissionais em formação, que participam de palestras e cursos e contam com o apoio de gestores, que complementam a formação técnica com experiências

*grams aimed at developing leadership skills regarding people management and development of the Company's future.*

*The spread of knowledge is a value cultivated by Cyrela employees. Thus, internal training programs are an important part of the people management policy. The organization believes that the best learning involves teaching, sharing, and practicing. This is why **REC** (Real Estate Cyrela) was created. It is a program sharing the practical and conceptual knowledge of the core business in an integrated and systemic way by means of internal multipliers. 57 managers trained over 400 employees since 2008.*

*The development of professionals is a constant concern. In this sense, the **Program for Interns** is a highlight. It has been joined by around 360 professionals in training who take part in lectures, courses, and managerial support that supplement the technical education through practical experience. Likewise, the Company has a **Program for Trainees** which provides young professionals with an accelerated development from the integrated view of the Company, from job rotation and supplementary courses.*





Programa REC (Real Estate Cyrela): colaboradores multiplicam internamente conhecimentos sobre a empresa e o mercado  
 REC (Real Estate Cyrela) Program: employees spread the knowledge about the company and the market

práticas. Da mesma forma, a Companhia mantém o **Programa para Trainees**, que assegura a jovens profissionais um desenvolvimento acelerado, a partir de uma visão integrada da Companhia, *job rotation* e cursos complementares.

Em 2007, a Companhia desenvolveu o Programa Aprendiz, com o objetivo de oferecer novas oportunidades de trabalho e renda a estudantes, com idade entre 16 e 24 anos, para a contratação no primeiro emprego. Os jovens têm aulas sobre atividades administrativas e participam de cursos, palestras, passeios culturais e atividades sociais. Os resultados da inclusão dos jovens e do desenvolvimento de carreira dentro da organização são crescentes. Em 2010, por exemplo, 18 jovens foram contratados em São Paulo.

O **incentivo educacional** é uma política que estimula os colaboradores a aprimorarem o conhecimento acadêmico. A empresa patrocina até 50% dos valores investidos em graduação, pós-graduação, MBA e cursos técnicos. Em 2010, foram investidos cerca de R\$ 400 mil nesses incentivos.

*In 2007, the Company developed the Apprentice Program with the aim of providing new work and income opportunities to students between 16 and 24 years of age in search of their first job. The youths take classes on managerial activities, participate in courses, lectures, cultural walks and social activities. The results of the inclusion of young people and career development in the organization are always growing. In 2010, for example, 18 youths were hired in São Paulo.*

*The **education incentive** is a policy prompting employees to improve their academic knowledge. The company sponsors up to 50% of amounts invested in Graduation, Post-Graduation, MBA, and technical courses. In 2010, R\$ 400 thousand were invested in these incentives.*

***Health, Safety and Quality of Life** are essential in people management. Employees are advised about the importance of instruments they use and the standards applied, in addition to initiatives related to the reduction of environmental impacts, personal hygiene, food, and equipment maintenance. Construction sites are*

**Saúde, segurança e qualidade de vida** são fundamentais na gestão de pessoas. Os colaboradores são orientados sobre a importância dos instrumentos que utilizam e os padrões aplicados, além das iniciativas relacionadas a redução de impactos ao meio ambiente, higiene pessoal, alimentação e manutenção de equipamentos. Os canteiros de obras passam por vistorias diárias e avaliações semanais, realizadas pelos técnicos de segurança do trabalho.

Há, ainda, o programa **Você em Equilíbrio**, que envolve questões como ambiente de trabalho, cultura, esporte, saúde e família. O *Quick Massage* é uma técnica que promove o relaxamento corporal. A massagem rápida alivia as tensões, reduz os sintomas da depressão e o estresse, revitaliza o corpo, estimula a mente e age sobre as tensões musculares e as dores em geral. Para levar cultura, lazer e entretenimento aos colaboradores, o programa firma parcerias com editoras e parques. Em 2010, por exemplo, a parceria com a Editora Abril permitiu aos colaboradores e seus familiares descontos, por meio de preços e vantagens especiais, nas assinaturas de revistas.

A Cyrela também estimula a prática de esportes. Para isso, mantém convênios com academias. O subsídio é de R\$ 70,00 aos colaboradores que estiverem cadastrados no projeto e comprovarem matrícula em qualquer academia. Os colaboradores podem praticar atividades diferenciadas, que atendam às suas necessidades, além de usufruir da flexibilidade de horários. A Companhia proporciona aos colaboradores orientação na busca e manutenção de um condicionamento

*daily inspected and weekly evaluated. These evaluations and inspections are carried out by occupational safety technicians.*

*There is also **Balanced You** program, which involves issues such as working climate, culture, sports, health, and family. *Quick Massage* is a technique working on body relaxation. It relieves tension, reduces depression and stress symptoms, revitalizes the body, stimulates the mind, and works on muscular tensions and pains in general. To provide employees with culture, leisure, and entertainment, the Program forms partnerships with publishing houses and parks. In 2010, the partnership with Editora Abril gave employees and families discounts, special prices and advantages for magazine subscriptions.*

*Cyrela also stimulates the practice of sports. For such, it keeps agreements with gyms. The subsidy is of R\$ 70.00 to employees who have applied and show statements of their registration in any gym. Employees may practice different activities that fit their needs, and they have flexible schedules. The Company provides its employees with advice in their pursuit and maintenance of a healthy body through walking and running activities, always followed by specialized professionals. Employees also count on the sponsorship of the company to join the Civil Construction Society Cup.*

*Cyrela promotes several campaigns on themes related to health care. In 2010, it carried out "Keeping an eye on your health" aimed at construction sites employees. In a partnership with the Social*



## O Herói

O Herói da Obra é seu parceiro nesta importante missão! Mas, tome cuidado, que o Vilão está sempre pronto para atacar...

Fuja das suas armadilhas! Fique atento ao uso dos EPIS!



## O Vilão

O colaborador bem protegido usa os EPIS!



CAPACETE  
OCULOS  
UNIFORME  
MÁSCARA  
PROTETOR AURICULAR  
CINTO DE SEGURANÇA  
LUVAS  
BOTAS

Em caso de acidentes, o que fazer?  
Procure imediatamente a Administração da sua obra para que sejam tomadas as providências e comunique o técnico de segurança.  
[seguranca@trabalho@cyrela.com.br](mailto:seguranca@trabalho@cyrela.com.br)

# Segurança na Obra

Quem ganha é você.

A importância dos EPIS  
Equipamentos de Proteção Individual

**Veja a importância do uso de cada EPI na obra.**

Para garantir a segurança, sua participação é fundamental!

- Oriente suas equipes a usar os EPIS em todas as fases da obra: fundação, estrutura, alvenaria e acabamento.
- Alerta os colaboradores sempre que necessário e fiscalize o uso dos equipamentos.
- Deixe claro que você está fazendo isso para o **bem de cada um**.
- Sempre **comunique** os técnicos de Segurança do Trabalho sobre as necessidades na sua obra.




Vamos trabalhar juntos!

físico saudável, em atividades de caminhada e corrida, sempre acompanhadas por profissionais especializados. Os funcionários contam ainda com o patrocínio da empresa para participarem da Copa Society da Construção Civil.

A Cyrela promove campanhas sobre vários temas relacionados aos cuidados com a saúde. Em 2010, foi realizada a "De olho na sua saúde", uma ação direcionada aos colaboradores das obras. Em parceria com o Serviço Social da Construção Civil (SECONCI), a ação tem como objetivo promover exames básicos de saúde, com foco na prevenção (colesterol, glicemia, pressão arterial e acuidade visual). Aos colaboradores que precisam usar lentes corretivas, é oferecido um subsídio. Também foram realizadas palestras educativas sobre DST, planejamento familiar, drogas lícitas e câncer.

Além de todos esses projetos, o Programa promove ações voltadas a datas comemorativas e atividades que complementem os projetos que são oferecidos aos colaboradores, proporcionando vivência, comodidade e integração. São realizadas ainda atividades focadas em datas como Dia das Mães, Dia dos Pais e Dia das Crianças.

Para que a empresa esteja integrada no atingimento das metas e na perenização da cultura, é fundamental a existência dos programas de **Comunicação Interna**, que visam aproximar e integrar as unidades regionais, difundindo as melhores práticas e a Cultura Cyrela entre os colaboradores. Os canais de comunicação, como o *Boletim Informa*, o jornal mural *Cobertura*, a Carta do Presidente, a TV Corporativa e o Cyliga (rede intranet), exercem essa função. Há dois anos, o Comitê de Comunicação de Obra representa um espaço de discussões e de alinhamento sobre assuntos relacionados ao dia a dia da Companhia.

A **política de remuneração e benefício** também representa uma ferramenta importante para valorizar os profissionais e reter novos e antigos talentos. A Cyrela procura manter os salários nos níveis praticados pelo mercado, para garantir uma remuneração justa. Um incentivo é a participação de todos os colaboradores diretos no Programa de Participação nos Lucros (PPL).

*Service of Civil Construction (Seconci), the action is aimed at promoting basic health examinations, focusing on prevention (cholesterol, blood glucose, blood pressure, and visual acuity). Employees who need to use corrective lens are offered a subsidy. Educative lectures were also given about STD, family planning, licit drugs, and cancer.*

*In addition to all these projects, the Program promotes actions for commemorative dates, in addition to activities that complement projects involving the employees aimed at comfort and people integration. There are also activities focused on dates such as Mother's Day, Father's Day, and Children's Day.*

*For achieving goals and preserving the Company's culture, **Internal Communication** is essential to get regional units closer and more integrated, spreading the best practices and the Cyrela Culture among employees. Communication channels such as Informa Bulletin, Cobertura journal, the Letter from the Chairman, the Corporate TV and Cyliga (intranet) stand for this function. For two years now, the Construction Communication Committee is an open space for discussions and alignment about subjects related to the Company's daily operations.*

*The **compensation and benefits policy** also represents an important tool to value professionals and retain new and old talents. Cyrela strives to keep salaries at market levels in order to secure a fair compensation. An incentive is the participation of all direct employees in the Profit Sharing Program (PPL). Professionals can also join the Stock Option Plan, which is in its sixth version, where employees have up to five years to exert the options.*

*These actions help us to have a sound team which is always prepared to help the continuance of operations and Cyrela's business success.*



Escritório da Cyrela, em São Paulo | *Cyrela's office in São Paulo*

Os profissionais também podem participar do Plano de Opção de Compra de Ações, que está na sexta versão, e têm até cinco anos para exercer as opções.

Todas essas ações formam um time coeso e preparado para contribuir com a continuidade e o sucesso dos negócios da Cyrela.

**Os colaboradores administrativos têm acesso a uma bolsa de estudos parcial, pela qual é possível conseguir até 50% de incentivo para cursos de pós-graduação e MBA.**

*Management employees have access to a partial scholarship which provides up to 50% of subsidies for post-graduation and MBA courses.*



Os corretores da Cyrela recebem treinamentos customizados | *Cyrela's brokers receive customized training*



## EQUIPE DE VENDAS

### *Sales Team*

A Cyrela investe continuamente na formação da equipe interna de vendas. Para promover a melhoria na *performance* dos gerentes, supervisores, coordenadores e corretores, a Companhia criou o Programa Cyrela de Gestão e Aperfeiçoamento (PROCYGA), em 2005. Liderança de Alta *Performance*, Administração do Tempo, Técnicas de Negociação, Otimização de Reuniões, Atendimento de Excelência, Matemática Financeira, *Dresscode* e palestras motivacionais são alguns dos temas abordados nos treinamentos.

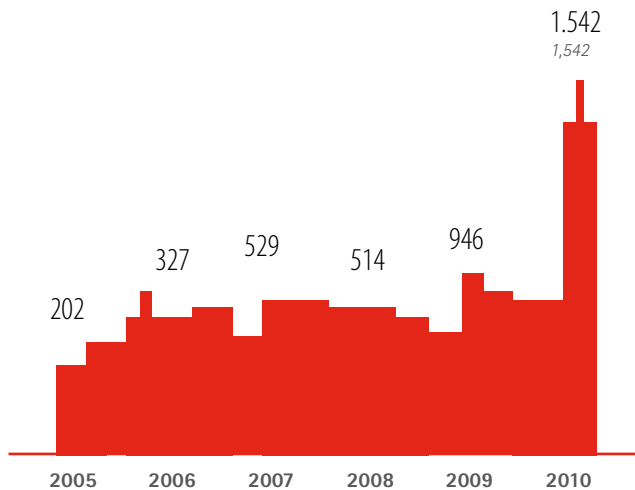
Em 2010, foi desenvolvido um conceito único do PROCYGA para a *Seller* (Cyrela) e a *Selling* (Living),

*Cyrela is constantly investing in its internal sales team. In order to promote the constantly-improving performance of managers, supervisors, coordinators and brokers, the Company created the Cyrela Program of Management and Improvement (Procyga) in 2005. The training sessions approach issues such as High Performance Leadership, Time Management, Negotiation Techniques, Optimization of Meetings, Excellence in Customer Services, Financial Mathematics, Dresscode and motivational lectures.*

*In 2010, a single concept of Procyga was developed both for **Seller** (Cyrela) and **Selling** (Living), but it*

## COLABORADORES DIRETOS

NUMBER OF OWN EMPLOYEES



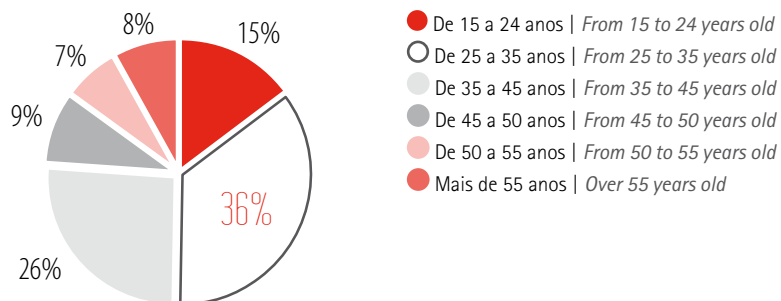
mas com treinamentos customizados para atender às diferentes necessidades de cada um dos públicos. Além de estimular o desempenho de gestores e corretores, o PROCYGA desenvolve competências relacionadas à gestão eficaz de equipes e excelência em técnicas de negociação e atendimento.

A Companhia encerrou 2010 contando com 1.425 profissionais, sendo 885 corretores da Seller e 540 da Selling. Do total, 95% já participaram do PROCYGA. A Cyrela investiu R\$ 1,5 milhão em treinamento para a força de vendas.

*had customized training to meet the different needs of each public. Besides stimulating the performance of managers and brokers, PROCYGA develops competencies related to the effective management of teams and the excellence in negotiation and service techniques. The Company closed 2010 with 1,425 professionals, 885 of them Seller's brokers, and brokers from Selling, of which 95% have already participated in PROCYGA. Cyrela invested R\$ 1.5 million in training of its sales force.*

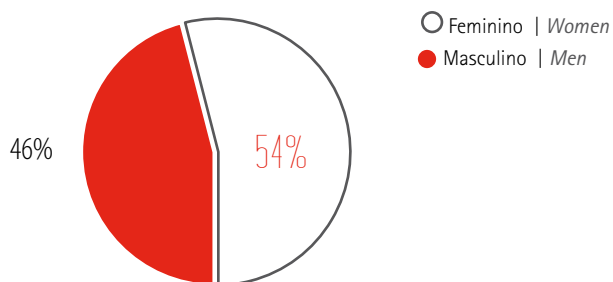
## DISTRIBUIÇÃO DE COLABORADORES POR FAIXA ETÁRIA

BREAKDOWN OF EMPLOYEES BY AGE



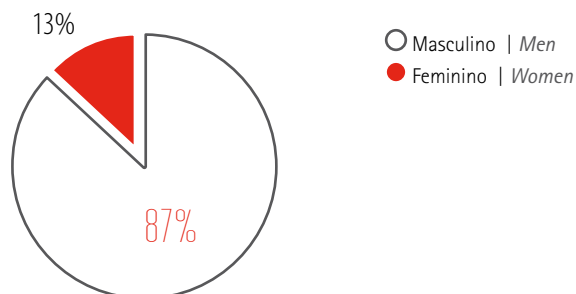
## DISTRIBUIÇÃO DE COLABORADORES DIRETOS POR GÊNERO

BREAKDOWN OF DIRECT WORKFORCE BY GENDER



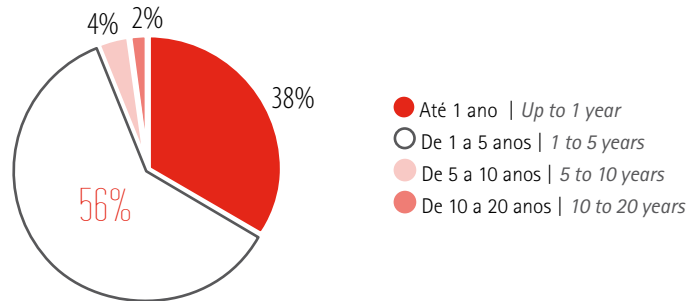
## DISTRIBUIÇÃO DE COLABORADORES DIRETOS E INDIRETOS POR GÊNERO

BREAKDOWN OF DIRECT AND INDIRECT WORKFORCE BY GENDER



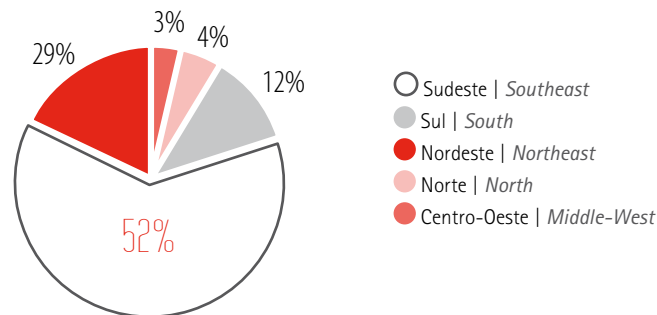
## DISTRIBUIÇÃO DE COLABORADORES POR TEMPO DE CARREIRA NA EMPRESA

BREAKDOWN OF EMPLOYEES BY SERVICE TIME AT THE COMPANY



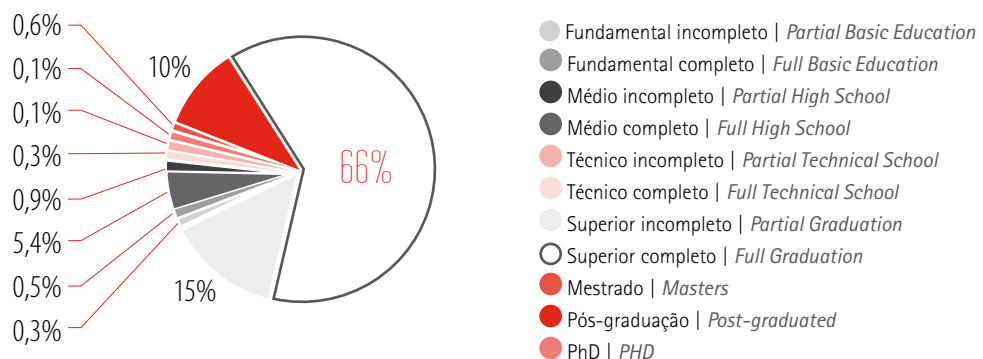
## DISTRIBUIÇÃO DE COLABORADORES POR REGIÃO

BREAKDOWN OF EMPLOYEES BY REGION (%)



## DISTRIBUIÇÃO DE COLABORADORES DIRETOS POR GRAU DE INSTRUÇÃO

BREAKDOWN OF EMPLOYEES BY EDUCATION LEVEL (%)





# públicos estratégicos *stakeholders*

Por meio de várias iniciativas, a Cyrela busca fortalecer os laços com diferentes públicos

Through several initiatives, Cyrela seeks to strengthen the bonds with different stakeholders



> **RELAÇÕES FORTALECIDAS**  
*STRENGTHENING RELATIONSHIPS*

> **INSTITUTO CYRELA**  
*CYRELA INSTITUTE*

Apartamento decorado do Portale Mattino, no empreendimento Luzes da Mooca, em São Paulo  
Decorated apartment at Portale Mattino, project Luzes da Mooca, in São Paulo





## RELAÇÕES FORTALECIDAS

### *Strengthening relationships*

Uma série de iniciativas é implementada pela Cyrela para aprimorar o relacionamento com os principais públicos estratégicos

*Several initiatives are implemented by Cyrela to improve its relationship with its main stakeholders*

A Cyrela desenvolve ações que possam melhorar e fortalecer o relacionamento com os públicos estratégicos. Com os clientes, a empresa tem como desafio não apenas vender, mas conquistá-los. Assim, oferece uma série de serviços pós-venda. Em relação aos fornecedores, a preocupação é estabelecer uma seleção rigorosa das empresas que prestam serviços ou vendem produtos. Para as comunidades, o foco é valorizar os bairros onde atua e a vida das pessoas, por meio de várias iniciativas, como melhorias urbanas, cuidados com o meio ambiente, economia de materiais, gestão de resíduos e participação em projetos sociais.

#### **Clientes**

A Cyrela disponibiliza serviços de pós-venda aos seus clientes, com o intuito de oferecer um atendimento diferenciado e personalizado, acompanhando desde o primeiro contato até a entrega da unidade residencial. Um exemplo é o *Preference Cyrela* – serviço que permite ao cliente personalizar a moradia. Já o *Facilities*, uma marca da BRC, empresa do Grupo Cyrela, oferece uma série de facilidades para seus clientes, por meio de provedores de serviços especializados. Entre eles, um portal online com todas as informações do condomínio, serviços *pay-per-use* e uma *conciêrge* especializada para auxiliar em várias áreas, recepcionar convidados de uma festa, encomendar flores e providenciar os serviços de um mecânico de veículos.

*Cyrela develops actions to improve and strengthen its relationship with stakeholders. For clients, the Company has the challenge of not only selling, but also retaining them. Thus it provides several post-sales services. Regarding suppliers, the major concern is about establishing a strict selection of service providers and product sellers. For communities, the focus is valuing the neighborhoods and life of people where the Company works through several initiatives such as urban improvement, environmental care, saving of materials, waste management and participation in social projects.*

#### **Clients**

*Cyrela provides its clients with post-sales services with the aim of offering customized care from the first contact to the delivery of the residential unit. An example is Preference Cyrela – a service that allows the client to customize his residence. Facilities, a brand of BRC (member of Cyrela Group) offers several conveniences to its clients through specialized service providers. Among them, an online portal with all information on the condominium, pay-per-use services and a specialized concierge to help several areas, host guests in a party, order flowers and arrange for car mechanic services.*

O Customer Relationship Management (CRM) consiste em uma ferramenta que permite informar o cliente sobre as etapas de execução da obra, além de orientações a respeito de todos os procedimentos necessários em relação ao imóvel adquirido. O CRM armazena uma série de informações, tais como o perfil do cliente aliado às especificações dos imóveis em que tem interesse ou está buscando e um cronograma de ações que devem ser tomadas pelos corretores, além de alertá-los para o melhor momento de contatar o potencial comprador.

Para os clientes da Living Construtora, a empresa criou uma Central de Serviços, modelo que tem os mesmos objetivos que o CRM, mas com escopo diferente. Os contatos com esses clientes são mais didáticos, com orientações detalhadas para aqueles que estão comprando o primeiro imóvel. A central também registra desde o momento em que o cliente decide pela aquisição até o pagamento da última prestação.

*Customer Relationship Management (CRM) consists of a tool that allows to inform the client about the stages of the construction, giving also instructions about all procedures for the acquired property. CRM stores a series of information, such as the client profile and the specifications of real estate which he is interested in or looking for, and a schedule of actions to be taken by brokers, also warning them about the best moment to contact the potential buyer.*

*For clients of Living Construtora, the company created the Service Center, an approach with the same purpose of CRM, but with a different scope. Contacts with these clients are more didactic, with detailed instructions for people who are purchasing their first property. The center also keeps records from the moment the client decides for the acquisition to the payment of the last installment.*



Revista Cyrela: publicação circula entre os clientes da Companhia em todo o País  
*Cyrela Magazine: publication is distributed to the Company's clients all over the country*



Cliente assinando contrato de compra de um imóvel no estande de vendas do Luzes da Mooca (SP)  
*Client signing the real estate purchase agreement at the sales stand of Luzes da Mooca (SP)*

A Cyrela oferece ainda canais de comunicação para os clientes. Desde o lançamento até a entrega do imóvel, o cliente da Cyrela é munido de muita informação. A empresa se comunica intensamente com eles por meio de inúmeros pontos de contato, que vão do envio de cartas e presentes à realização de eventos e aos plantões de atendimento. Pelo Portal de Relacionamento do Cliente Cyrela e Living, é possível se cadastrar e ter acesso a informações sobre índices de reajuste de parcelas, atualização cadastral, financiamento, utilização do FGTS, seguro prestamista, termo de quitação e escritura pública, entre outros procedimentos. Em 2010, a média mensal de visitas ao portal foi de 7,3 mil. O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) também está disponível para atender às demandas e receber críticas e sugestões dos consumidores. Em 2010, 260 mil pessoas utilizaram esse canal telefônico.

Os clientes também podem conhecer melhor as atividades desenvolvidas pela Companhia por meio de algumas publicações: as revistas *Cyrela* e *Cyrelinha*, esta dirigida ao público infantil, os guias especializados – que são encartados em jornais de bairro e contêm dicas e serviços – e as cartilhas, com informações e orientações sobre finanças e matérias comportamentais.



A Cyrela é pioneira em presença nas principais redes sociais  
*Cyrela is pioneer in terms of presence in major social networks*

**Em uma iniciativa pioneira no setor, a Cyrela passou a divulgar seus empreendimentos nas redes sociais pelo Twitter, Facebook e Orkut.**

*In a pioneering initiative, Cyrela started to advertise its projects on social networks, using the Twitter, Facebook and Orkut.*

*Cyrela offers additional communication channels to its clients. From the launching up to the property's delivery, Cyrela's client is surrounded by information. The company has an intense communication with its clients by means of several contact points, ranging from the submission of letters and gifts to events and service posts. Through the Client Relationship Portal, Cyrela and Living clients can register and have access to information about adjustment of installments, enrollment updates, financing, use of FGTS, insurance, term of settlement and public deed, and other services. In 2010, the monthly visit average was 7.3 thousand. The Customer Service (SAC) is also available to meet the demands and receive feedback from consumers. In 2010, 260 thousand people used this telephone channel.*

*Clients can also get to know the Company's activities through publications. These include magazines *Cyrela* and *Cyrelinha* (the latter aimed at kids), in addition to specialized guides in neighborhood journals with tips and services, and brochures with information about financial and behavioral matters.*

## Fornecedores

Para escolher e contratar fornecedores, a Cyrela realiza uma seleção criteriosa das empresas, tendo por base aspectos como qualidade do produto ou serviço, capacidade de fornecimento, atendimento, cumprimento do prazo de entrega e responsabilidade socioambiental. Todos esses critérios exigidos dos fornecedores são avaliados mensalmente, e um Comitê interno decide pela continuidade ou não da prestação do serviço. Sempre que há licitação, o processo de seleção é informatizado, o que proporciona mais transparência e igualdade de condições aos participantes.

A Companhia está atenta aos novos fornecedores, nacionais e internacionais, e dá preferência à qualidade, nem sempre ao preço. O material fornecido é testado pelo Departamento de Qualidade antes de ser usado. A aprovação depende ainda de alguns critérios ambientais, como o resíduo gerado ou emitido.

Em 2011, a Companhia planeja modificar os critérios de seleção de fornecedores, que passarão a ser fundamentados em exigências mais rígidas no que diz respeito aos aspectos sociais e ambientais. Uma empresa especializada já foi contratada para auxiliar na construção de um novo modelo de avaliação.

## Suppliers

*In the process of choosing and contracting suppliers, Cyrela makes a careful selection that considers aspects such as product or service quality, supply capacity, service, respect to the delivery's deadline, and social and environmental responsibility. All these criteria are monthly assessed. An internal committee decides whether the relationship will be continued or not. Whenever there is an invitation to bid, the selection process is computer-based, which provides more transparent and equal conditions to participants.*

*The Company is always looking for new domestic and international suppliers, preferring quality over price. The supplier material is tested by the Department of Quality before being used. The approval also depends on some environmental criteria, such as the waste generated or issued.*

*For 2011 the Company will change the supplier selection criteria. They will be based on stricter requirements as related to social and environmental aspects. A specialized company has already been contracted to help in the development of a new evaluation approach.*

## TODOS PELO CLIENTE

### *All for the Client*

Criado em dezembro de 2009, o Comitê do Cliente visa apresentar e encontrar soluções de melhoria no atendimento e no processo de encantamento dos clientes Cyrela, elevando a satisfação desse público significativamente para o índice de 80%. O Comitê é formado por representantes das áreas que se relacionam diretamente com os clientes no período de pós-venda e, para alguns encontros, são convidados participantes de outras regionais para que também possam contribuir com informações e possibilitem que a troca de experiências se torne mais rica.

Como parte das ações do Movimento Todos pelo Cliente, foi elaborado um *folder* que contém orientações sobre como agir com o cliente em qualquer situação, bem como os canais formais de relacionamento das diversas regionais.

*Created in December 2009, the Client Committee is intended at presenting and finding solutions for improving the services and retention of Cyrela clients, significantly raising the satisfaction of this audience to 80%. The Committee is formed by representatives of areas directly related to clients in the post-sale stage and, in some meetings, members from other regions are invited to help and share experiences. As a part of actions for **Movimento Todos pelo Cliente**, (All for the Client Initiative), a folder was prepared to provide instructions on how to deal with the client in every situation, as well as the relationship channels of several regional branches.*

### Comunidade

As comunidades localizadas no entorno dos empreendimentos em construção também pela Cyrela recebem atenção especial da Companhia, que não considera apenas a mitigação dos impactos provocados pela atuação local, mas também a participação em questões de caráter socioambiental. Sempre que a empresa constrói um novo empreendimento, a obra contribui para a valorização do bairro.

Antes de iniciar cada obra, a empresa promove encontros com entidades representativas da comunidade e ONGs, para conhecer e detectar as principais necessidades do bairro e oferecer parcerias para tentar solucioná-las. Dessa forma, a Cyrela tem se envolvido em diversas ações socioambientais, como revitalização de praças, implantação de creches, parcerias com escolas e limpeza de mananciais.

Alguns exemplos mais recentes são os empreendimentos Luzes da Mooca, Camino e Mood. O primeiro, lançado em outubro de 2010, vai preservar e valorizar, com sistema de iluminação especial, a chaminé da antiga instalação da Companhia União dos Refinadores (Açúcar União), um símbolo da industrialização do tradicional bairro operário paulistano da Mooca, tombado pelo patrimônio histórico. No bairro do Belém, situado nas proximidades da região central da capital paulista, a Cyrela construiu duas praças e revitalizou uma terceira, ao lado do empreendimento Camino. Por sua vez, o empreendimento Mood, localizado no centro de São Paulo, recebeu uma aplicação de grafite nos muros da edificação, criada em parceria com a ONG Projeto Quixote, atitude que se expandiu pela região, reformando totalmente as calçadas, com um novo conceito de paisagismo. Ao todo, são mais de 30 empreendimentos com intervenções urbanas nos últimos anos.

Para a revitalização de praças, a Cyrela promove o plantio de espécies novas ou cultivadas diretamente em seu viveiro, com mais de mil metros quadrados e criado em parceria com uma empresa de paisagismo, que fornece plantas aos estandes de vendas. Além

### Community

*Communities around the projects of Cyrela also have special attention from the Company, which considers not only the mitigation of impacts caused by its local operations, but also the participation in social and environmental matters. Every time the Company builds a new project, the surrounding area benefits from appreciation.*

*Before starting each construction, the Company holds meetings with representative entities of the communities and NGOs in order to know and detect the main needs of the neighborhood and offer partnerships to help solving them. Thus, Cyrela has been involved in several social and environmental actions, such as the revitalization of squares, implementation of daycare centers, partnerships with schools, cleaning of rivers, and others.*

*Some recent examples are the projects "Luzes da Mooca", Camino and Mood. The first one, launched in October, 2010, will preserve and value – through a special lighting system – the chimney of the old facilities of Companhia União dos Refinadores (Açúcar União), which is a symbol of the industrialization of the traditional working neighborhood of Mooca in São Paulo, taken as historic site. In the neighborhood of Belém, central neighborhood of São Paulo, Cyrela built two squares and revitalized a third one next to project Camino. Project Mood, downtown São Paulo, was painted with graffiti in a partnership with Projeto Quixote NGO, which has expanded in the area, renovating sidewalks and bringing a new landscaping concept. Overall, those are more than 30 projects with urban interventions along last years.*

*For revitalizing squares, Cyrela plants trees of new species or plants cultivated directly in its own area, with over 100 thousand square meters, created in a partnership with a landscaping company, providing plants to sales stands. Besides preserving the recovering plants, the yard also produces seeds for use and distribution. Currently there are over 2 thousand plants from 50 native species available.*

de preservar e recuperar as plantas, o viveiro produz mudas para uso e distribuição. Atualmente, estão disponíveis mais de 2 mil plantas, de 50 espécies nativas.

A empresa também prioriza a contratação de fornecedores locais, sempre que possível. Além dos ganhos logísticos, a medida permite minimizar o impacto ambiental provocado pelo tráfego de caminhões e outros veículos utilizados para o transporte dos materiais.

O Programa Alfabetização Solidária, que atendeu 49 pessoas da comunidade em 2010, representa outra iniciativa bem-sucedida de responsabilidade social, com foco em educação, conduzida pela Cyrela.

A Companhia desenvolve ainda programas paralelos de inclusão, caso do projeto Mulher na Obra, que visa capacitar mulheres para suprir as demandas de mão de obra, na parte operacional. De cunho social, o projeto possibilita a inserção delas no setor da construção civil, ensinando-as a construir paredes, fazer rebocos e colocar azulejos, além de atividades de limpeza em geral. Algumas das regionais da Cyrela e da Living dão os primeiros passos na contratação de mulheres para reforçar os times dos canteiros de obras.

*The Company also prioritizes the contracting of local suppliers whenever feasible. In addition to logistic gains, this brings results to the surrounding communities and minimizes the environmental impact caused by traffic of trucks and other transporting vehicles.*

*Programa Alfabetização Solidária ("Solidary Literacy Program"), who benefited 49 people from communities in 2010, is another successful social responsibility action focused on education and carried out by Cyrela.*

*The Company also develops parallel inclusion programs, such as Mulher na Obra ("Women in Construction's"), which is aimed at supplying the labor demands in operational areas. With a social focus, the project allows for inserting women into the civil construction industry, teaching how to build walls, apply plaster and tile finishing, in addition to general cleaning tasks. Some of Cyrela and Living regional branches are taking the first steps in hiring women to reinforce the construction sites teams.*



Projeto possibilita a inclusão das mulheres no setor da construção civil  
Project allows for the inclusion of women in the civil construction sector





## INSTITUTO CYRELA

*Cyrela Institute*

A responsabilidade social corporativa é um dos princípios básicos que fundamentam a governança corporativa e, também, um dos pilares do desenvolvimento sustentável. Baseada nesse princípio, a Cyrela decidiu concentrar seus investimentos sociais externos em uma organização sem fins lucrativos exclusivamente voltada à gestão desses recursos. Assim, nasceu o Instituto Cyrela (IC), no final de 2010.

O instituto entrou em atividade em março de 2011. Os fundamentos da associação formam um tripé – transparência, responsabilidade social e governança corporativa –, com os mesmos valores presentes na gestão da Companhia. O instituto tem como objetivo primário melhorar a vida dos operários da construção civil e seus familiares, por meio de educação profissionalizante gratuita. O IC também é responsável por monitorar e avaliar os investimentos sociais e fará a análise de futuras parcerias, com o desafio de encontrar projetos alinhados à estratégia empresarial da Companhia, com base no conceito do valor compartilhado.

Além de coordenar os programas já existentes – Construindo Pessoas e Construindo Profissionais –, o instituto desenvolverá ações para dois novos projetos: o Construindo Famílias, que visa aumentar a renda familiar média dos colaboradores, oferecendo cursos profissionalizantes aos familiares dos operários; e o Programa de Voluntariado, que desenvolverá programas com a colaboração de voluntários internos.

*Corporate social responsibility is one of the basic principles of corporate governance and also one of the main pillars of sustainable development. Based on this, Cyrela decided to concentrate its external social investments in a non-profit organization exclusively aimed at such resources. Thus Cyrela Institute was born late 2010.*

*The Institute started its operations in March 2011. Thereafter, education actions started to be coordinated by Cyrela Institute. The association's principles are a tripod - transparency, social responsibility, and corporate governance: the same that rule the Company's management. The Institute has the primary goal of improving the life of workers in civil construction and their families through free professional courses. Cyrela Institute is also responsible for monitoring and evaluating the social investments and will review future partnerships with the aim of finding projects that are aligned to the business strategy of the Company, based on the concept of shared value.*

*In addition to the coordination of existing programs, Building People and Building Professionals, the Institute will develop actions for two new projects: Building Families, which is aimed at increasing the average family income of employees, offering professionalizing courses to families of workers; and the Volunteering Program, that will develop programs with the help of internal volunteers.*



Programa Construindo Profissionais forma jovens familiares de funcionários  
*Program Building Professionals trains young people from the families of employees*

Os recursos para o Instituto virão da Cyrela, com a destinação de 1% do lucro líquido. A gestão da entidade é realizada por um Conselho de Administração, um conselho consultivo e uma diretoria, contando ainda com a participação de alguns membros da Administração do Grupo.

### **Construindo Pessoas**

Consciente do problema gerado pelo analfabetismo, ainda não erradicado em muitas regiões e comunidades do Brasil, a Cyrela instituiu o programa Construindo Pessoas, em 2000, com o objetivo de possibilitar que os operários dos canteiros de obras concluam o Ensino Fundamental. A turma é formada por 20 funcionários, em média, que assistem a oito horas semanais de aulas após o expediente, nos refeitórios dos locais onde trabalham.

As aulas são ministradas por professores especializados, que utilizam um método pedagógico reconhecido pelas instituições oficiais de ensino. Para obter o diploma, o aluno estuda de quatro a cinco meses para concluir o Ensino Fundamental I (da 1ª à 4ª série) e doze meses para o Ensino Fundamental II (da 5ª até a 9ª série). Depois, passa por um exame de avaliação em escola pública certificada pelo MEC.

O programa, que já beneficiou 986 operários desde sua implantação (até 2010), é um agente transformador, resultando em melhoria na qualidade de vida e na cidadania. Ao mesmo tempo em que a Companhia proporciona ganho social, também prepara esses funcionários para desempenhar melhor suas funções, elevando a qualidade da formação profissional nos canteiros de obras.

### **Construindo Profissionais**

Treinar mão de obra para atender às demandas futuras por profissionais qualificados representa um dos objetivos do programa Construindo Profissionais. Instituída em 2008, a iniciativa destina-se a jovens com mais de 18 anos que tenham alguma relação de parentesco com os operários que trabalham em obras da Cyrela.

*The resources to the Institute will come from Cyrela, with the earmarking of 1% of its net income. The entity will be managed by the Board of Directors, a Consulting Board and an Executive Board, counting also on the participation of all members of the Group's Board of Directors and two executive directors.*

### **Building People**

*Aware of the illiteracy problem, which is not yet eradicated in several regions and communities in Brazil, Cyrela has instituted the Building People Program in 2000, with the aim of helping in the conclusion of Basic Education by workers of construction sites. The group is formed by 20 employees that take eight weekly hours of courses after their construction shifts in the refectories of facilities where they work.*

*Classes are given by specialized teachers who use a method acknowledged by official education institutions. To get the diploma, the student studies from four or five months to conclude the Basic Education I (1st to 4th grade) and twelve months for Basic Education II (5th to 9th grade). Then the students undergo an exam in a public school certified by the Department of Education.*

*The program has already benefited 986 workers since its implantation (as of 2010), and is a transforming agent, resulting in improved quality of life and citizenship. While the Company is providing a social benefit, it is also preparing these employees to perform better, raising the professional quality in construction sites.*

### **Building Professionals**

*Training the workforce to meet the future demands for skilled professionals is one of the purposes of Building Professionals program. Since 2008 the initiative is aimed at youths over 18 years of age who have some family relationship with Cyrela's construction sites employees.*

*The electrician and plumber courses are given by the National Service of Industrial Education (SENAI). Thus the program is also aimed at meeting the need of*

Os cursos de eletricitista e encanador são realizados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Com isso, o programa tem o objetivo de atender, simultaneamente, à formação de mão de obra especializada, necessária e escassa, para o setor de construção civil; à capacitação e à inserção de profissionais no mercado de trabalho; e à premiação dos colaboradores das obras da empresa. Trata-se de um trabalho social que oferece a oportunidade de uma profissão e de emprego para os jovens.

Mesmo sem garantir a contratação imediata, os futuros profissionais têm grandes chances de se tornarem colaboradores da Cyrela. A primeira turma, formada em 2008, constitui um bom exemplo. Dos 30 jovens que participaram do programa, 28 ingressaram nos quadros da Companhia. Em abril e maio de 2010, duas novas turmas começaram os cursos de instaladores eletricitistas e de instaladores hidráulicos. Dessa vez, 48 jovens foram beneficiados pelo programa.

### Construindo Famílias

As mulheres das famílias dos colaboradores da Cyrela poderão fazer cursos dentro do programa Construindo Famílias. Realizado em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), serão oferecidos dois cursos: Costureira de Máquina Reta e Overloque e Padeira/Confeiteira. Essas profissões foram selecionadas em decorrência da falta de mão de obra especializada nessas áreas.

Com essa iniciativa de responsabilidade corporativa, esposas, irmãs, filhas e sobrinhas de funcionários, maiores de 18 anos, também têm a oportunidade de crescer pessoal e profissionalmente. As turmas são de 16 alunas. Além dos cursos profissionalizantes, o instituto irá formar novas parcerias para oferecer cursos de educação financeira e empreendedorismo, visando atender as alunas com vocação empresarial.

No futuro, o instituto pretende diagnosticar quais profissionais estão em falta no mercado e quais as carreiras que despertam o interesse desse público, para oferecer outras oportunidades de formação profissional.

*skilled labor for the civil construction industry, at the training and insertion of professionals into the market place; and at the general benefits to the Company's workers. This is a social work offering the opportunity of a profession and job for the young.*

*Even without warranting the immediate contracting, the future professionals have great chances of becoming Cyrela's employees. The first group, formed in 2008, is a good example. From the 30 youths who joined the program, 28 entered the Company's body of professionals. In April and May 2010, two new groups started the courses of electricians and hydraulic installation. This time, 48 youths were benefited by the Program.*

### Building Families

*Women in families of Cyrela's employees may take courses in the program Building Families. Carried out in partnership with the National Service of Industrial Education (SENAI), two courses will be offered: "Seamstress working on straight and overlock machine" and "Baker/Confectioner". Professions are chosen based on the lack of skilled labor in these areas.*

*From these initiatives, wives, sisters, daughters, nieces, all over 18, have the opportunity to grow as persons and professionals by means of a corporate social responsibility initiative. Groups have 16 students. In addition to professional courses, the Institute will form new partnerships to give courses on financial education and entrepreneurship, aimed at serving students with entrepreneur talent.*

*In the future, the Institute intends to diagnose which professionals are short on the market and which are the careers that draw the attention of this audience to offer other professional education opportunities.*

*Apartamento decorado no empreendimento Camino, no bairro do Belém, em São Paulo  
Decorated apartment at Camino, a project in the neighborhood of Belém, city of São Paulo*



# gestão de recursos e práticas ambientais

## *Resources and Environmental Management*

A Área de Produção Sustentável foi criada para potencializar a mitigação do impacto negativo no meio ambiente

Sustainable Production is an area created to potentiate the mitigation of the negative impact on the environment



> AÇÕES MAIS SUSTENTÁVEIS  
*MORE SUSTAINABLE ACTIONS*

> PRÁTICAS DIFERENCIADAS  
*DISTINCTIVE PRACTICES*



## AÇÕES MAIS SUSTENTÁVEIS

*More sustainable actions*

A Companhia avança na definição de atividades integradas de ecoeficiência

*The Company moves forward in defining integrated eco-efficient actions*

Consciente dos impactos provocados por suas atividades, a Cyrela investe há anos em ações que têm contribuído para mitigar os impactos negativos no meio ambiente. Em 2010, a Companhia avançou na adoção de novas medidas ao criar a Área de Produção Sustentável, encarregada de promover melhorias e inovações nos canteiros e na própria execução das obras. Além disso, iniciou estudos e avaliações para definir novas estratégias socioambientais corporativas.

Os gerentes de projetos de todas as regionais vêm contribuindo para formular diretrizes, fundamentalmente voltadas à ecoeficiência, obrigatórias em todos os empreendimentos. Atualmente, está em curso a definição de critérios específicos para cada aspecto, aplicáveis tanto para imóveis de alto padrão quanto para econômicos e supereconômicos. Outro esforço de formalização de política ambiental em desenvolvimento na empresa refere-se à definição de critérios de sustentabilidade para o cadastramento de fornecedores.

Por manter atitudes conscientes e práticas responsáveis, a Cyrela é considerada *benchmark* do mercado em gestão de resíduos, nos empreendimentos de São Paulo. A Companhia também é pioneira, pois adota procedimentos formais para destinação de resíduos desde 2005.

*Aware of the impacts caused by its activities, Cyrela has been investing for years in actions that have helped to mitigate the adverse impacts to environment. In 2010, the Company made progresses in adopting new measures and in creating the Area of Sustainable Production, responsible for promoting improvements and innovations at construction sites and in the way construction sites are carried out. Besides, it has started studies and assessments to define new corporate social and environmental strategies.*

*Project Managers of all regional branches have been helping to elaborate guidelines with a special focus on eco-efficiency. Those are mandatory to all projects. Currently the Company is defining the specific criteria for each aspect, applicable both to high-end projects and economic and super economic projects. Another effort aimed at implementing the environmental policy being developed at the Company is the definition of sustainability criteria for registering suppliers.*

*Because it has conscious attitudes and responsible practices, Cyrela is considered a market benchmark in waste management of projects in São Paulo. The Company is also a pioneer because of its formal procedures for waste handling since 2005.*

As iniciativas adotadas pela Companhia visam reduzir o consumo de recursos naturais, durante e após a conclusão das obras, e incluem o uso de madeira certificada nos empreendimentos, de tintas à base de água (menos danosas ao meio ambiente) e de processos construtivos que minimizem a necessidade de materiais.

A Cyrela tem ainda um programa de reciclagem e reaproveitamento de resíduos produzidos durante a obra. O plástico e o papel, por exemplo, são destinados à reciclagem. Resíduos como gesso, metal e concreto também têm destinos específicos. A madeira, proveniente em sua maioria da execução da estrutura da torre, é encaminhada para reaproveitamento. Esses dados são levantados por meio de um sistema no qual são resumidas as informações de Controle de Transporte de Resíduos (CTRs) e as solicitações de retirada de resíduos das obras, além de informações compiladas, como quantidade de resíduo gerado por mês/obra.

Outra iniciativa importante no processo de reduzir os impactos no meio ambiente é o treinamento dos colaboradores iniciantes nas obras. Os profissionais são treinados sobre gestão de resíduos, incluindo os empreiteiros, disseminando a conscientização da importância dessa gestão.

*Initiatives adopted by the Company are aimed at reducing the consumption of natural resources, during and after construction sites, and include the use of certified wood in projects, water-based paints (less harmful to the environment), and construction processes that minimize the need of materials.*

*Cyrela also has a recycling program for reusing waste produced during the construction. Plastic and papers, for example, are sent to recycling. Waste such as gypsum, metal and concrete also has specific destination. Wood, which is mostly a result of the tower's structure works, is sent for reuse. This data is raised by a system that summarizes all information of the Waste Transportation Control (CTRs), requests for removal of waste from construction sites, in addition to information compiled such as quantity of waste generated by month/construction.*

*Another important initiative in the process of reducing environmental impacts is training new employees who have just started in the construction site. Professionals are trained on waste management. This includes contractors, who spread the knowledge about the importance of this management.*

**Em 2010, foram destinados à reciclagem 5 mil m<sup>3</sup> de resíduos, originários de aproximadamente 20 canteiros de obras em andamento na cidade de São Paulo, que representam em torno de 1.250 caçambas de plástico e papel. Os demais resíduos (gesso, metal e concreto) também tiveram uma destinação correta, a exemplo dos resíduos de madeira, enviados para empresas que fazem reaproveitamento do material.**

*In 2010, 5 thousand square meters of recyclable waste were sent to recycling, coming from around 20 construction sites in progress, in the city of São Paulo. These amount to around 1,250 truck dump buckets of plastic and paper. Other waste (gypsum, metal, and concrete) has also had a proper destination, as is the case of wood residues, sent to companies that reuse it.*



Além de realizar esforços para melhorar a sustentabilidade das atividades, a Companhia se preocupa com o uso racional dos recursos naturais nos empreendimentos. Assim, vem ampliando as especificações de itens diferenciados nos projetos de construção, dando preferência a: medidores individuais de gás e água; uso de dispositivos economizadores de energia (sensores de presença e emprego de luminotécnica para racionalização do consumo de energia nas áreas comuns); dispositivos economizadores de água (torneiras automáticas e descargas *dual flux*); especificação de locais para implantação de coleta seletiva de lixo pelo condomínio; central de coleta de óleo e de pilhas e baterias usadas; bicicletário; captação de água da chuva; isolamento térmico das coberturas; automatização da irrigação de áreas verdes; e uso de energia solar para aquecimento de água de piscinas.

Para proporcionar praticidade aos portadores de necessidades especiais e aos idosos, os projetos passam a contemplar melhorias de acessibilidade, com escada submersa para acesso às piscinas; acesso ao SPA por meio de banco de transferência; acesso principal com rampas ou plataforma elevatória; rampas para acesso às áreas comuns; área reservada para cadeirantes nas escadas de emergência; portas com um metro de largura nos ambientes internos das áreas comuns; lavabos equipados para portadores de necessidades especiais em pontos estratégicos das áreas comuns; elevadores com características que favorecem a mobilidade; e opções de adaptação da planta para a unidade adquirida.

Esses conceitos estão presentes em cinco empreendimentos. O NovAmérica Inside Park foi o primeiro projeto da Cyrela a destacar essas características, por meio da Cartilha de Sustentabilidade e Acessibilidade. Agora também apresentam essa cartilha os seguintes produtos de São Paulo: Andalus by Cyrela, Menara by Cyrela, Auge Home Resort e Art de Vivre. Além disso, já está programada para publicação a cartilha do Escritórios Moooca. Cada projeto tem uma placa que destaca como cada empreendimento contribuirá para a redução dos impactos ambientais. Em 2011, o projeto está sendo estendido a outras obras de São Paulo, além de servir de referência para a implementação em outras regionais.

*In addition to its efforts to improve the sustainability of its activities, the Company is also concerned about the rational use of natural resources in works. Thus it has been increasing the specifications of distinct items in construction projects, preferring the following items: individual gas and water meters; use of power-saving devices (presence sensors and use of lighting techniques to optimize the power consumption in common areas); use of water saving devices (automatic faucets, dual flux flush); specification of spots for implementation of selective waste collection by the condominium; spot for collection of oil and used batteries; bicycle parking lot; collection of rainwater; thermal insulation of roofs; automated irrigation of green areas; and use of solar energy for heating swimming pool water.*

*To ease the access for people with special needs and the elder, projects now consider accessibility improvements, with submerge stairs to swimming pools; access to the SPA by means of a transfer bank. The main access will have an elevating platform; slides for access to common areas; areas for wheelchairs in emergency stairs; doors one-meter-wide in internal common areas; adapted restrooms for people with special needs in strategic spots of common areas; elevators with features favoring mobility; and options for adapting the plan of the unit acquired.*

*These concepts are already implemented in five projects. NovAmérica Inside Park was the first project by Cyrela to highlight these features by means of the Sustainability and Accessibility Handbook. Now this handbook is also given by the following products in São Paulo: Andalus by Cyrela, Menara by Cyrela, Auge Home Resort, and Art de Vivre. In addition, a handbook is already scheduled to be published for Escritórios Moooca. Each project has a sign that highlights how each project will help to reduce environmental impacts. In 2011, this project will be extended to other construction in São Paulo, and will serve as a reference to the implementation in other regional branches.*

## PROGRAMA CARBONEUTRO®

### CarbonyNeutro® Program

A Cyrela criou um programa de compensação de emissão de gases de efeito estufa (GEE), em setembro de 2010: o CarbonyNeutro®. Desenvolvido em parceria com a Gerar, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), o programa foi criado, inicialmente, para compensar as emissões de carbono dos eventos de lançamentos imobiliários na cidade de São Paulo, que reúnem, em média, 600 pessoas.

O programa, sob coordenação da MaxAmbiental, visa à recuperação de matas ciliares locais por meio do plantio de árvores nativas em áreas de preservação permanente (APP), no âmbito de um projeto de geração de trabalho e renda desenvolvido em comunidades rurais.

A finalidade do programa é combater as mudanças climáticas por meio da mensuração, redução e compensação de emissão de GEE. Esse programa possibilita calcular o número aproximado de CO<sub>2</sub> liberado no meio ambiente em atividades cotidianas, além de obter a quantidade de árvores que precisarão ser plantadas para fazer a compensação.

A primeira iniciativa envolveu dois grandes lançamentos da Companhia: Luzes da Mooca e Thera Berrini (no Brooklin), ambos na capital paulista. Para fazer a compensação da emissão de 4,4 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente nesses eventos, a Cyrela realizou o plantio de 32 mudas de árvores.

*Cyrela created a program for compensation of greenhouse gas (GHG) emission in September 2010: CarbonyNeutro®. Developed in a partnership with Gerar – Civil Society Organization of Public Interest (OSCIP), the program was initially created to compensate carbon emissions of real estate launching events in the city of São Paulo, which usually gather around 600 people.*

*The program was coordinated by MaxAmbiental and is aimed at the recovery of local riparian forests through planting of native trees in Permanent Preservation Areas (PPA) in the scope of a project creating work and income and developed in rural communities.*

*The aim of the program is fighting the climate changes by measuring, reducing, and compensating the emission of GHG. This program allows for the calculation of the approximate CO<sub>2</sub> volume released in the environment from daily activities, and also of the number of trees to be planted in order to offset the impact.*

*The first initiative involved two major launches of the Company: Luzes da Mooca (in the neighborhood of Mooca), and Thera Berrini (in the neighborhood of Brooklin), both in São Paulo. To offset the emission of 4.4 tons of CO<sub>2</sub> of these events, Cyrela planted 32 trees.*





## PRÁTICAS DIFERENCIADAS

### *Distinctive practices*

Na gestão de resíduos dos canteiros de obras, a Cyrela adotou algumas práticas em seus empreendimentos, além de avaliar todo o material utilizado nas obras, num processo realizado pelo departamento de Desenvolvimento Tecnológico. As iniciativas resultaram em significativa redução no acúmulo de resíduos. Dentre elas, destacam-se:

- > Implantação do processo de instalações sem recortes na parede, com o uso do sistema *drywall* para fechar os *shafts* e enchimentos necessários para tubulações, o que reduz o resíduo de alvenaria;
- > Desenvolvimento de argamassa cimentícia de pequena espessura para uso interno, que permite substituir o revestimento de gesso, que gera elevado volume de resíduo;
- > Uso de tintas à base de água para pintura de esquadrias de madeira, menos agressivas ao meio ambiente por não conterem solventes, o que reduz os compostos orgânicos voláteis (VOCs) na atmosfera.

*Regarding waste management at construction sites, Cyrela has adopted some practices for its projects beyond the assessment of all material used in construction. This is a process carried out by the department of Technological Development. The initiatives resulted in a significant reduction of waste accrued. These include:*

- > Implementation of facilities with seamless walls by means of the drywall system to close the shafts and fillings necessary for piping, which reduces the brick-work waste;*
- > Development of thin cement plaster for internal use. This allows to replace the gypsum that creates a high volume of waste;*
- > Use of water-based paints in wood casings. These are less aggressive to the environment due to the lack of solvents, thus reducing the VOCs released in the atmosphere.*

Nos empreendimentos mais recentes, a Cyrela consolidou um conjunto de iniciativas para reduzir os impactos no meio ambiente e valorizar as práticas sustentáveis. Dentre as principais medidas, destacam-se:

*For its most recent projects, Cyrela has consolidated a set of initiatives to reduce the environmental impacts and value sustainable practices. The major ones include:*



**COLETA SELETIVA DE LIXO** *Selective waste collection*  
Infraestrutura para seleção e armazenamento de materiais recicláveis.  
*Infrastructure to select and store recyclable materials.*



**ECONOMIZADORES DE ÁGUA** *Water-saving devices*  
Itens de redução do consumo de água.  
*Items to reduce the water consumption.*



## COLETA DE PILHAS E BATERIAS USADAS

### *Collection of used batteries*

Local para coleta e contato com ONGs que reciclam esses materiais.

*Place for collecting and contacting NGOs that recycle these materials.*



## PREVISÃO PARA MEDIDORES INDIVIDUAIS DE ÁGUA E GÁS

### *Provision for individual water and gas meters*

Redução de desperdício e fácil identificação de vazamentos.

*Reduced wastage and easy identification of leaks.*



## ECONOMIZADORES DE ENERGIA ELÉTRICA *Power-saving devices*

Equipamentos para racionalização e redução do consumo de energia.

*Equipment for rationally reducing the energy consumption.*



## COLETA DE ÓLEO PARA RECICLAGEM *Oil collection for recycling*

Local para a coleta de óleo de cozinha, visando à redução da poluição.

*Location for collecting kitchen oil with the aim of reducing pollution.*



## PROJETOS PARA PRODUÇÃO *Projects for production*

Busca constante de otimização de recursos.

*Constant search for optimization of resources.*



## ACESSIBILIDADE *Accessibility*

Itens projetados para proporcionar autonomia e conforto aos deficientes físicos.

*Items designed to provide autonomy and comfort to people with special needs.*



## BICICLETÁRIO *Bicycle parking lot*

Espaço de estacionamento de bicicletas.

*Parking space for bicycles*



## GESTÃO DE RESÍDUOS *Waste management*

Metodologia para gestão de resíduos, reutilização e reciclagem.

*Method for managing, reusing or recycling waste.*



## DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO *Technological development*

Pesquisa de novas tecnologias e soluções e de novos materiais e métodos construtivos.

*Search for new technologies, solutions, materials, and construction methods.*



## OBRA AMIGA DA NATUREZA *Nature-friendly construction*

Compromisso e preocupação em todo o processo, minimizando o impacto ambiental.

*Commitment and awareness along the whole process, minimizing the environmental impact.*

Apartamento decorado no empreendimento Camino, no bairro do Belém, em São Paulo  
Decorated apartment at Camino, a project in the neighborhood of Belém, city of São Paulo

# desempenho dos negócios

*business performance*

A Cyrela acompanhou a boa *performance* da economia em 2010, lançando 108 projetos

Cyrela followed the good performance of the economy in 2010, launching 108 projects



> MERCADO PROMISSOR  
*A PROMISING MARKET*

> LIVING CONSTRUTORA  
*LIVING CONSTRUTORA*





## MERCADO PROMISSOR

*A promising market*

Condições econômicas e setoriais mais favoráveis trazem novos desafios

*Favorable economic and industry conditions bring new challenges*

O crescimento da economia brasileira, o ganho real de renda da população e o aumento das operações e do volume de financiamentos, aliados ao histórico déficit habitacional no Brasil, têm proporcionado um desempenho positivo do mercado imobiliário. A Cyrela, uma das melhores incorporadoras de empreendimentos residenciais do País, acompanhou esse desempenho em 2010, período em que lançou 108 projetos.

Embora os lançamentos tenham se concentrado no último trimestre de 2010 (59,5%), em função do atraso nas aprovações de projetos com Valor Geral de Vendas (VGV) superior a R\$ 100 milhões, isso não impediu que a Companhia obtivesse bons resultados: os lançamentos somaram R\$ 7,6 bilhões, 110,3% do ponto mínimo do *guidance*, e as vendas contratadas totalizaram R\$ 6,1 bilhões – 99,5% do ponto mínimo do *guidance* para o ano. No segmento Living, os lançamentos alcançaram R\$ 2,2 bilhões, aumento de 23,5% em relação a 2009, correspondendo a 29,3% do VGV total lançado pela Cyrela no período. As vendas cresceram 4,5%, somando R\$ 1,8 bilhão, o que representa 29,2% da quantia consolidada pela Companhia.

Um destaque da série de lançamentos da Cyrela foi o empreendimento localizado na zona sul da capital paulista Thera Berrini, em dezembro de 2010, cujas vendas alcançaram 100% das unidades em apenas duas semanas. Os empreendimentos Camino, Escritórios Mooca e Wave (o primeiro lançamento da Cyrela em Santos-SP) também foram bem-sucedidos, tendo 95% de suas unidades vendidas no dia de lançamento.

*The growth of the Brazilian economy, the actual increased income of the population, the increased operations and financed amounts, in addition to the historic housing deficit in Brazil, have been providing the real estate market with positive developments. Cyrela is one of the major developers of real estate projects in the country and has followed this performance in 2010, releasing 108 projects in the year.*

*Although launches were concentrated in the last quarter of 2010 (59.5%) as a result of delayed approval of projects with PSV over R\$ 100 million, this has not prevented the Company from getting good results: launches amounted to R\$ 7.6 billion, 110.3% of the minimum guidance target, and pre-sales amounted to R\$ 6.1 billion – 99.5% of the minimum guidance target for the year. With Living, the launches reached R\$ 2.2 billion—a 23.5% increase over 2009, corresponding to 29.3% of the total Potential Sales Value (PSV) launched by Cyrela in the year. Sales increased 4.5%, amounting to R\$ 1.8 billion, meaning 29.2% of the consolidated volume of the Company.*

*A highlight of the series of launches by Cyrela was the project Thera Berrini, southern zone of São Paulo, in December 2010. Its sales reached 100% of units in just two weeks. Projects Camino, Escritórios Mooca, and Wave (first launch of Cyrela in the city of Santos, SP) were also successful, having 95% of their units sold on the launching day.*

A Companhia enfrentou novos desafios em 2010, em função do aquecimento do mercado de trabalho e do expressivo número de lançamentos no mercado imobiliário brasileiro, o que tem acirrado a competitividade e a procura por profissionais mais qualificados no setor da construção civil. A consequência desse cenário é a elevação dos custos de mão de obra, que reforça a necessidade de acelerar a formação de técnicos e especialistas. Em curto prazo, também reduz a produtividade das obras.

### Lançamentos

Os 108 empreendimentos lançados em 2010 representaram R\$ 7,6 bilhões do total do Valor Geral de Vendas (VGV), um aumento de 34% em relação ao ano anterior. A Cyrela foi responsável por 78,3% dos lançamentos, ou R\$ 5,9 bilhões, com ligeira queda de 0,4 p.p. sobre 2009. Os lançamentos de unidades totalizaram 27.589, resultado 4,4% superior às 26.417 contabilizadas em 2009, e equivalem à construção de 1.877.862 de m<sup>2</sup> de área útil (alta de 5,6%), com valor médio de R\$ 4 mil por m<sup>2</sup>.

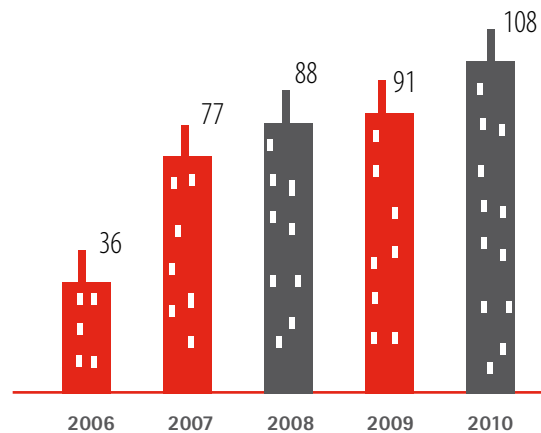
*The Company faced some new challenges in 2010 by reason of the increased job market and the expressive number of launches on the Brazilian real estate market, which has made tighter the competition and search for skilled professionals in civil construction. The consequences of this scenario were higher labor cost, which reinforces the need of accelerating the education of technicians and experts. On the short term, it also reduces the productivity of construction.*

### Launches

*The 108 projects launched in 2010 stood for R\$ 7.6 of the total PSV. This is a 34% increase over the previous year. Cyrela was been responsible for 78.3% of launches, a slight fall of 0.4% from 2009, meaning R\$ 5.9 billion. Units launched were 27,589—a 4.4% increase over the 26,417 units from 2009, corresponding to the construction of 1,877,862 m<sup>2</sup> of floor area (raise of 5.6%) with an average value of R\$ 4 thousand per m<sup>2</sup>.*

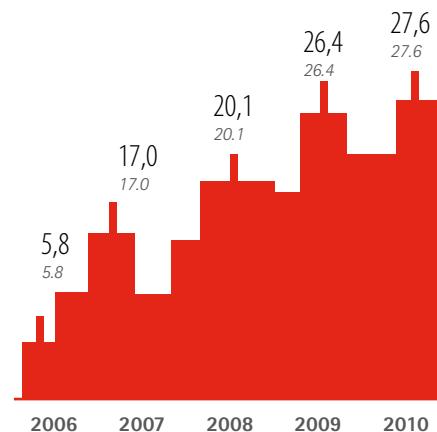
## EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE LANÇAMENTOS

INCREASED NUMBER OF LAUNCHES



## EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE UNIDADES LANÇADAS (EM MILHARES)

INCREASED NUMBER OF UNITS LAUNCHED (IN THOUSAND)





Os projetos lançados nas regiões Norte, Nordeste e Sul totalizaram 35% do VGV de todo o ano de 2010. Considerada a faixa de renda, o destaque foi a participação dos imóveis de alto padrão, que respondeu por 41,1% do total de lançamentos no ano.

### Vendas

As vendas contratadas totais cresceram 17,8% no valor consolidado, em comparação com o ano anterior. As 23.549 unidades vendidas somaram R\$ 6,2 bilhões. A participação da Cyrela nas vendas contratadas correspondeu a R\$ 4,8 bilhões, montante que equivale a 77,4% de participação.

Todas as unidades disponíveis para venda, incluindo as que foram lançadas no ano (estoque a valor de mercado), somavam R\$ 4,8 bilhões (100%) e R\$ 3,9 bilhões (80% Cyrela) no fim de 2010. Do total estocado, 12,9% são imóveis concluídos, a maioria deles de alto padrão, cuja concentração das vendas ocorre, em geral, no período de término do empreendimento.

As equipes de vendas da Cyrela e da Living, a Seller e a Selling, respectivamente, foram responsáveis por R\$ 2,7 bilhões, 49,6% do total das vendas contratadas em 2010. A força interna de vendas atua em dez estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Paraná, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão e Pará.

*Projects launched in Northern, Northeastern and Southern regions of the country stood for 35% of the PSV in 2010. Considering the income range, the highlight was the share of upscale real estates, responsible for 41.1% of total launches in the year.*

### Sales

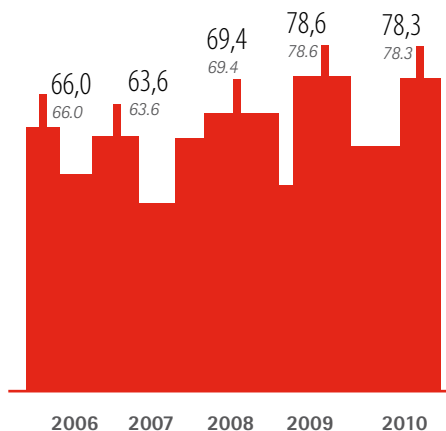
*Total pre-sales were increased by 17.8% in the consolidated amount in comparison to the previous year. The 23,549 units sold amounted to R\$ 6.2 billion. Cyrela's share in pre-sales was of R\$ 4.8 billion, or 77.4% of share.*

*All units available for sale, including the ones launched in the year (inventory at market value) amounted to R\$ 4.8 billion (100%) and R\$ 3.9 billion (Cyrela's stake) by the end of 2010. From the total held, 12.9% are finished units, most of them high-end products, of which the concentration of sales generally occurs when the projects is close to being concluded.*

*Sales teams of Cyrela and Living (Seller and Selling, respectively) were responsible for R\$ 2.7 billion, 49.6% of total pre-sales in 2010. The internal sales force works in ten Brazilian states: São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Paraná, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão, and Pará.*

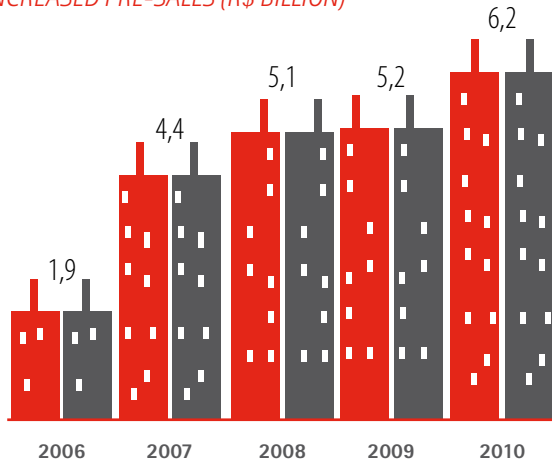
## PARTICIPAÇÕES DA CBR NOS LANÇAMENTOS (%)

SHARE OF CBR IN LAUNCHES (%)



## EVOLUÇÃO DE VENDAS CONTRATADAS (R\$ BILHÕES)

INCREASED PRE-SALES (R\$ BILLION)



### Canais de vendas

A estratégia de vendas adotada pela Cyrela tem se revelado cada vez mais eficiente. A Companhia investe em treinamento das equipes internas e terceirizadas para obter os bons resultados registrados nos últimos anos. Ao fim do exercício de 2010, a força de vendas internas contava com 1.425 profissionais, divididos entre a Seller (Cyrela), com 885 corretores, e a Selling (Living), com os demais 540.

No período que antecede qualquer lançamento de um novo empreendimento, a Cyrela desenvolve um amplo trabalho de prospecção de clientes, um procedimento estratégico e fundamental para potencializar o alcance de bons resultados.

A Cyrela também conta com outros canais de vendas, e a Internet está entre os mais importantes. A Companhia realiza investimentos significativos nas mídias digitais. Em 2010, do total de vendas, 30% foram realizados a partir do ambiente *web* – considerando que o primeiro contato é realizado pela Internet. A meta da empresa é treinar todos os corretores de São Paulo, até 2012, para atender os clientes pela Internet – procedimento já realizado por, aproximadamente, um terço dos 240 profissionais que atuam na capital.

O Cyrela & Cia. é responsável pela parceria com cerca de 2 mil imobiliárias, que auxiliam na venda de unidades disponíveis após 180 dias da data de lançamento. Para atender o segmento popular, a Living Construtora conta com lojas em locais de grande circulação.

### Sales channels

The sales strategy adopted by Cyrela has been increasingly improving its efficiency. The Company invests in training of internal and outsourced teams in order to always get the good results recorded along the last years. By the end of 2010, the internal sales force had 1,425 professionals, divided between Seller (Cyrela), with 885 brokers, and Selling (Living) with the other 540 brokers.

Just before the launch of any new project, Cyrela carries out an extensive work for customer attraction. This is a strategic and essential procedure to strengthen good results.

Cyrela also has other sales channels, and internet is among the most important. The Company makes significant investments in digital media. In 2010, from the total sales, 30% were supported by the web environment, considering that the first contact is made online. The Company's goal is training all brokers in São Paulo, up to 2012, to provide services to clients over the Internet. This is a procedure already done by around one third of the 240 professionals working in the city of São Paulo.

Cyrela & Cia is responsible for the partnership with around 2 thousand real estate agencies, which help in the sales of units available 180 days after the launching date. To serve the popular segment, Living Construtora counts on stores in large circulation spots.

### Landbank

By the end of 2010, Cyrela had 13.7 million m<sup>2</sup> of marketable area, with total sales potential of R\$ 43.4 billion, including joint ventures and associations. The Company's share in the landbank is 84.4%, amounting to R\$ 36.6 of the potential PSV. From the total potential PSV, 34.9% are outside the Rio-São Paulo center (cities responsible for 36.2% and 29.0%, respectively, of the landbank as of the end of 2010).

From the total bank, 78.9% of the amount of lands was paid through swaps, and as such no cash amounts were disbursed. Values assigned to the landbank also represent around 3.4% of their potential PSV. The swap portion of lands corresponds to 12.8% (average) of the assessed PSV of all projects.

Overall, the landbank has potential 177,219 units, being 89.9% of the average prices up to R\$ 500 thousand – the amount that may be financed by the Housing Financial System (SFH). Considering the pre-sales potential (PSV), 70.9% of the total landbank are eligible for the SFH financing.

### Terrenos

No encerramento do exercício de 2010, a Cyrela mantinha 13,7 milhões de m<sup>2</sup> de área útil comercializável, com potencial de vendas total de R\$ 43,4 bilhões, incluindo as *joint ventures* e as parcerias. A participação da Companhia no estoque de terrenos é de 84,4%, o que representa R\$ 36,6 bilhões de VGV potencial. Do VGV total em estoque, 34,9% estão localizados fora do eixo Rio-São Paulo, cidades que responderam por 36,2% e 29,0%, respectivamente, do banco de terrenos ao fim de 2010.

Do estoque total, 78,9% do valor dos terrenos foi pago por meio de permuta, sem a necessidade de desembolso de caixa. Os valores comprometidos com terrenos em estoque representam, em média, 3,4% do VGV potencial, sendo que a parcela de permuta dos terrenos corresponde a 12,8% (média) do VGV estimado de todos os projetos.

Ao todo, o banco de terrenos tem potencial de 177.219 unidades, sendo 89,9% do total com preços médios de até R\$ 500 mil, valor enquadrado para ser financiado pelo Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Considerando o potencial de vendas (VGV), 70,9% do estoque total do banco de terrenos é elegível ao financiamento pelo SFH.

### Loteamentos

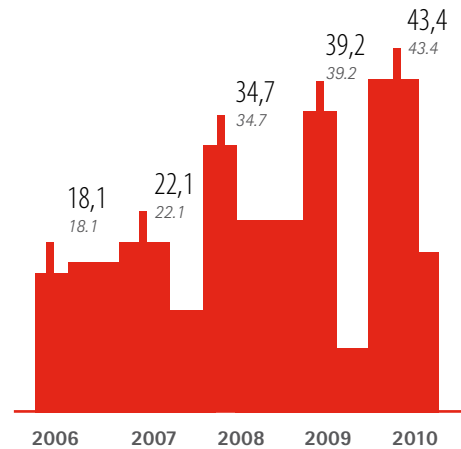
Em 2010, a Companhia inaugurou o loteamento Nova Carmela, em Guarulhos (SP), com VGV potencial de R\$ 64,4 milhões e participação da Cyrela de 15%. Em 2010, as vendas contratadas alcançaram R\$ 67 milhões.

A empresa comprou três terrenos para desenvolvimento de loteamentos do produto de médio e alto padrão (MAP), com VGV potencial de R\$ 236,2 milhões, no último trimestre de 2010, localizados em Minas Gerais e no Rio de Janeiro, com uma área de 917,8 mil m<sup>2</sup>. Os terrenos foram adquiridos totalmente por meio de permuta, cuja participação da Cyrela é de 63%.

O estoque de loteamentos soma R\$ 1,5 bilhão de VGV potencial e 5,4 milhões de m<sup>2</sup>, para desenvolvimento de loteamentos de médio, médio alto e alto

### GVV BANCO DE TERRENOS (R\$ BILHÕES)

LANDBANK PSV (R\$ BILLION)



### Urban developments (lots)

In 2010, the Company launched the lots of Nova Carmella, in Guarulhos (SP), with PSV of R\$ 64.4 million, and Cyrela's share was 15%. In 2010, pre-sales reached R\$ 67 million.

The Company bought three land portions for lots of middle and high-end standard (MAP), with potential PSV of R\$ 236.2 million in the last quarter of 2010, situated in Minas Gerais and Rio de Janeiro, with an area of 917.8 thousand m<sup>2</sup>. Lands were totally acquired through swaps, where Cyrela's share was of 63%.

The lots bank amounts to R\$ 1.5 billion in PSV, and 5.4 million m<sup>2</sup> for the development of middle and high-end standard in cities in the state of São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, and Rio de Janeiro. From the acquisition value of these lands, 98.5% will be paid by swaps, Cyrela having a share of 58.3% in it.



Vista aérea do loteamento Cyrela Landscape Uberaba (MG). São 382 lotes na primeira fase do lançamento, com lotes a partir de 400 m<sup>2</sup>. A proposta de paisagismo reuniu a preservação da natureza, itens de lazer e segurança, privilegiando a tradição de morar bem com espaço, tranquilidade e comodidade.

*Aerial view of the lots of Cyrela Landscape Uberaba (MG). Those are 382 lots in the first stage of the launch, with areas starting at 400 m<sup>2</sup>. The landscaping gathered concepts of nature conservancy, leisure and security, and the tradition of living well and with space, tranquility, and comfort.*

padrão, em cidades do interior dos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Do valor de aquisição desses terrenos, 98,5% serão pagos por meio de permuta, com 58,3% de participação da Companhia.

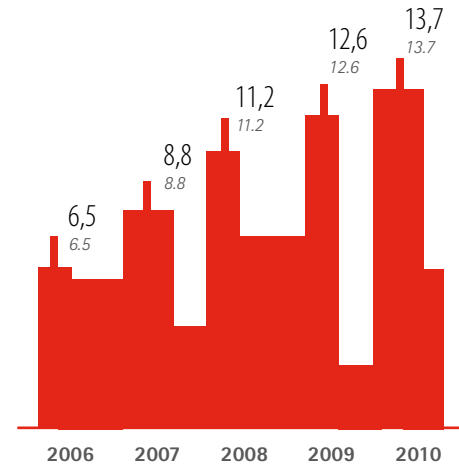
### Unidades entregues

Os maiores empreendimentos entregues pela Cyrela, em 2010, foram o Villa Lobos Office Park, em São Paulo, o Reserva Jardim, no Rio de Janeiro, e o Praça Ibitirama, um empreendimento da Living, em São Paulo (*leia mais em Destaques do ano*). Também merecem ser destacados outros empreendimentos de São Paulo, Rio e Salvador.

A segunda fase do Central Park Mooca foi entregue em dezembro de 2010. No total, são nove torres e

## EVOLUÇÃO DO BANCO DE TERRENOS (EM MILHÕES DE M<sup>2</sup>)

GROWTH OF THE LANDBANK (IN MILLION M<sup>2</sup>)



### Delivered units

*The major projects delivered by Cyrela in 2010 were Villa Lobos Office Park, in São Paulo, Reserva Jardim, in Rio de Janeiro, and Praça Ibitirama, a project by Living Construtora, in São Paulo (read more on "Highlights of the Year"). Other successful projects were delivered in the cities of São Paulo, Rio de Janeiro, and Salvador.*

*The second stage of Central Park Mooca was delivered in December, 2010. Overall, these are nine towers and plans ranging from 115m<sup>2</sup> to 157m<sup>2</sup>. Situated next to São Paulo downtown, it has a great private central park implanted in natural soil, offering several activities. It is an project designed to recover the city's quality of life through urban change and comfort to inhabitants,*

plantas de 115 m<sup>2</sup> a 157 m<sup>2</sup>. Localizado próximo ao centro paulistano, tem um grande parque central privativo implantado em solo natural, oferecendo diversas atividades. É um empreendimento projetado para recuperar a qualidade de vida da cidade, com a transformação urbana e a comodidade dos moradores, possuindo também uma área comercial para compras de conveniência. A sensação de liberdade e o contato com a natureza fazem parte do Essência Alphaville (SP), com desenvolvimento urbano planejado. É um modelo inovador de ocupação residencial, com 207 m<sup>2</sup> até 212 m<sup>2</sup> privativos.

Em um terreno de 38 mil m<sup>2</sup>, o Saint Barth (RJ) cria um novo patamar para o conceito de condomínio-clubes, que se reflete nas opções de lazer e convivência. Em março de 2010, foram entregues 210 unidades. As 125 unidades do Le Palais foram entregues em dezembro de 2010. Localizado no bairro histórico de Botafogo, em um terreno com mais de 36.000 m<sup>2</sup> que abrigava uma edificação tombada e outra restaurada pelo Patrimônio Histórico, o Le Palais reúne sofisticação, elegância e conforto na zona sul do Rio.

Em Salvador, destacam-se três empreendimentos. O Vita Praia, com 264 unidades, é um condomínio-clubes situado a poucos metros da praia da Boca do Rio, com três torres, disponibilizando mais de 30 itens de lazer (salão de festas *gourmet*, estacionamento para visitantes, piscina infantil com toboáguas, sauna com descanso e outros).

Situado em um dos bairros mais nobres, o Provence Horto é o primeiro produto lançado pela Cyrela Andrade Mendonça em Salvador. É um condomínio de alto padrão, de cem unidades, com duas torres, uma com apartamentos de três quartos e outra com apartamentos de quatro quartos.

*having also an area for convenience shopping. The feel of freedom and closeness to nature are a part of Essência Alphaville (SP), with its well planned urban development. It is an innovative residential occupation model, with 207 to 212 private square meters.*

*In a land of 38 thousand m<sup>2</sup>, Saint Barth (RJ) creates a new standard for the concept of club-condominium, which is reflected on options of leisure and convenience. In March 2010, 210 units were delivered. The 125 units of Le Palais were delivered in December 2010. In the historic neighborhood of Botafogo, in a land of over 36,000 m<sup>2</sup>, which had a building declared historic site and another restored by the Historic Heritage, Le Palais gathers sophistication, elegance, and comfort in the south area of Rio de Janeiro.*

*In Salvador, three projects deserve highlight. Vita Praia, with 264 units, is a club-condominium situated a few meters from the beach of Boca do Rio, with three towers and further 30 leisure items (Gourmet banqueting room, parking lot for visitors, children's swimming pool with toboggan, sauna with resting area, among others).*

*Situated in an upscale neighborhood, Provence Horto is the first product launched by Cyrela Andrade Mendonça in the city of Salvador. It is an upscale condominium of 100 units with two towers, one with three-bedroom apartments and another with four-bedroom apartments.*



O Residencial Bosque Clube Cotia foi entregue pela Living em 2010. Com um bosque natural, com mais de 6 mil m<sup>2</sup>, o empreendimento tem três torres e um total de 300 apartamentos  
*Residencial Bosque Clube Cotia was delivered by Living in 2010. With natural woods and over 6 thousand m<sup>2</sup>, the project has three towers and 300 apartments*

Ao todo, a Cyrela e a Living entregaram 15,4 mil unidades, de 71 empreendimentos, em 2010. Os números correspondem a R\$ 4,1 bilhões de VGV na data dos seus respectivos lançamentos. Nos segmentos econômico e supereconômico, as entregas totalizaram 7,1 mil unidades, que representam R\$ 945,6 milhões de VGV. Das unidades entregues, 95% já estavam comercializados, como prevê a estratégia de ter o maior número de vendas possível até a entrega. Ao fim de 2010, a Companhia mantinha 205 obras em andamento, sendo 90 canteiros de empreendimentos da Living e 115 da Cyrela.

*Overall, Cyrela and Living delivered 15.4 thousand units from 71 projects in 2010. Figures amount to R\$ 4.1 billion in PSV on the date of their respective launches. In the economic and super economic segments, the deliveries amounted to 7.1 thousand units, representing R\$ 945.6 million in PSV. From units delivered, 95% were already marketed, according to the strategy of having the highest sales volume possible up to the delivery date. By the end of 2010, the Company kept 205 construction in progress, being 90 construction sites from Living projects, and 115 from Cyrela's projects.*



## LIVING CONSTRUTORA

### *Living Construtora*

Criada no final de 2006, a Living era a marca da Cyrela para atender de forma especializada os segmentos econômico e supereconômico, por meio de parcerias. Em 2009, a Living Construtora passou a atuar como um braço independente do Grupo Cyrela. A mudança trouxe mais dinamismo ao processo de incorporação e construção de empreendimentos populares.

A Living, que sempre atuou por meio de *joint ventures*, em 2010 lançou 11 empreendimentos orgânicos (próprios), em São Paulo e no Rio de Janeiro. Houve também a intensificação da atuação nacional, com uma identidade única da Living em todo o Brasil, respeitando a cultura local e atuando em conjunto com as unidades de negócios existentes (RJ, Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste). Atualmente, cada regional conta com pessoas dedicadas somente à Living. Como a estratégia é única, os empreendimentos são realizados via parceiros pontuais e também 100% Living, respeitando os acordos estabelecidos em cada região.

Ao todo, foram lançadas 15.340 unidades, somando R\$ 2,2 bilhões em 2010, valor 23,5% superior ao realizado em 2009, que corresponde a 29,3% do VGV total lançado pela Cyrela no período. As vendas atingiram R\$ 1,8 bilhão, ou mais 4,5% em relação ao ano anterior, representando 29,2% das vendas no período. Mesmo com esse crescimento, o volume ficou abaixo das projeções, em função, principalmente, do atraso nas aprovações de projetos pelas prefeituras e pela expectativa de aumento do preço-teto do programa Minha Casa, Minha Vida. A previsão é que em 2012 a Living represente de 45% a 50% da Cyrela em vendas e lançamentos.

A Living havia submetido 40.620 unidades ao programa Minha Casa, Minha Vida até o fim de 2010. Desse total, 22.360 encontram-se contratadas para financiamento na Caixa Econômica Federal (CEF). Das unidades contratadas, 11.583 foram repassadas, volume que deverá crescer nos próximos meses, de acordo com o planejamento de repasse dos clientes, após seis meses do lançamento dos projetos.

A construtora mantém 110 projetos em seu banco de terrenos, que totalizam R\$ 10,9 bilhões em VGV potencial, dos

*Created late 2006, Living used to be the brand of Cyrela to serve the economic and super economic market segments by means of partnerships. In 2009, Living Construtora started to act like an independent arm of Grupo Cyrela. The change brought better dynamics to the process of development and construction of popular projects.*

*Living has always worked through joint ventures and in 2010 launched 11 organic projects (of its own) in São Paulo and Rio de Janeiro. There was also the intensification of the country-wide work, with a unique identify of Living all over Brazil, respecting the local culture and working together with existing business units (RJ, South, Southeast, Middle-West, North, and Northeast). Currently, each regional division counts on people exclusively dedicated to Living. Since the strategy is unique, projects are carried out through punctual partners and also through 100% Living, respecting the agreements established in each region.*

*Overall, 15,340 units were launched, amounting to R\$ 2.2 billion in 2010, an amount 23.5% higher than 2009, which corresponds to 29.3% of the PSV launched by Cyrela in the period. Sales reached R\$ 1.8 billion, or a 4.5% increase over the previous year, representing 29.2% of sales in the period. Even with this growth, the volume was below projections, especially because of the delayed approval of projects in city halls and because of the expected increase of the maximum financed amount of program "Minha Casa, Minha Vida". Projections point out that in 2012 Living should stand for 45-50% of Cyrela in terms of sales and launches.*

*Living had submitted 40,620 units to program "Minha Casa, Minha Vida" up to late 2010. From this total, 22,360 are contracted for financing by Caixa Econômica Federal (CEF). From contracted units, 11,583 were delivered. This volume should increase along the next months, according to the planning of transfer for clients, after six months of launching of projects.*

*The Company has 110 projects in its landbank, amounting to R\$ 10.9 billion in PSV, of which R\$ 9.2 billion (84.2%) correspond to its exclusive share. Overall, those are 4.9 million m2,*



Empreendimento da Living Grand Parc Residencial Resort, em Vitória (ES)  
*Living's project Grand Parc Residencial Resort, in Vitória (ES)*



quais R\$ 9,2 bilhões (84,2%) correspondem à sua participação exclusiva. Ao todo, são 4,9 milhões de m<sup>2</sup>, com potencial para construir 85.752 unidades, sendo 39,7% (34.055 unidades) elegíveis ao programa Minha Casa, Minha Vida, considerando o novo preço-teto, de R\$ 170 mil.

O ano de 2010 também foi um período marcado pela obtenção de dois importantes certificados de gestão pela Living: ISO 9001:2008 e o PBQP-H Nível A. A conquista dessas certificações demonstra, de fato, o comprometimento da construtora com a satisfação do cliente e a melhoria contínua dos serviços oferecidos.

Conduzida pelo órgão certificador BRTÜV, credenciado pelo INMETRO, a auditoria permitiu confirmar que os processos produtivos da Living são confiáveis e estão de acordo com o padrão de qualidade exigido. Além da ISO 9001:2008, que corresponde à versão mais atual da norma, a construtora foi aprovada pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), que traduz a norma ISO para o mercado de construção civil brasileiro. O trabalho teve duração de quatro dias e contou com o envolvimento de toda a equipe Living para o detalhamento dos processos internos e das práticas de gestão.

Ao encerrar o exercício, a Living também recebeu o prestigiado Prêmio Master Imobiliário, concedido pelo SECOVI (sindicato da habitação) em parceria com a Federação Internacional das Profissões Imobiliárias (FIABCI), na sua 16ª edição.

*with potential to build 85,752 units, being 39.7% (34,055 units) eligible for the program "Minha Casa, Minha Vida", considering the new maximum price of R\$ 170 thousand.*

*2010 was also a period marked by two important management certificates obtained by Living: ISO 9001:2008 and PBQP-H Level A. These certifications show the actual commitment of the Company towards customer satisfaction and continuous improvement of services provided.*

*Given by certification organ BRTÜV, accredited by INMETRO, the audit confirmed that the productive processes in Living are reliable and in accordance with the required quality standard. In addition to ISO 9001:2008, which corresponds to the latest version of the standard, the Company was also approved by the Brazilian Program of Quality and Productivity of the Habitat (PBQP-H), which translates the ISO standard to the Brazilian civil construction market. The work had the duration of four days and counted on the involvement of the whole Living team for detailing the internal procedures and management practices.*

*When closing the year, Living also received the renowned Prêmio Master Imobiliário, an award given by SECOVI (Housing Union) in a partnership with the International Federation of Real Estate Occupations (FIABCI) in its 16th edition.*

A Campanha Menos é Mais visa internalizar os conceitos que norteiam a atuação da Living

Construtora e promover uma mudança de atitude. Voltada para os colaboradores, foram realizadas várias ações, como inserção de uma página especial na Intranet sobre a campanha, colocação de adesivos em áreas comuns para sustentação do tema e esquete teatral e palestra com foco em atitude. Isso tudo para estimular a prática do "baixo custo" com disciplina, agilidade e qualidade, sem que isso os impeça de pensar grande, realizar os sonhos dos clientes e concretizar projetos importantes, além de continuar a história de uma empresa de sucesso.



Campaign "Menos é Mais" ("Less is More") aims to internalize the concepts guiding the works of Living

Construtora and promoting a change of behavior. Aimed at employees, several actions were carried out, such as the insertion of a special page on the intranet about the campaign, placement of stickers in common areas for supporting the theme, and skits and lectures focused on Attitude. This is intended to prompt the "low cost" practice with discipline, agility and quality, without letting go of thinking big, making customer's dream come true, accomplishing important projects, and being a successful company.





Empreendimento da Living Vita Residencial Clube Lauro de Freitas, entregue em Salvador (BA)  
*Living's project Vita Residencial Clube Lauro de Freitas, delivered in the city of Salvador, Bahia*

**BRC**

A BRC Gestão de Propriedades é a empresa do Grupo Cyrela Brazil Realty responsável pela gestão de serviços a empreendimentos selecionados da Companhia. Por meio das marcas Facilities e Classic Home, a empresa busca soluções inovadoras para os negócios imobiliários, identificando padrões sustentáveis e de excelência na arte de servir. Atuando nos segmentos residenciais e comerciais de nível superior de empreendimentos Cyrela, a BRC oferece consultoria em serviços, gestão de empreendimentos e gestão de bairros.

O Facilities disponibiliza serviços básicos já incluídos na taxa condominial e uma gama de serviços *pay-per-use*, em que o condômino paga apenas o que solicitar. Esses serviços podem ser solicitados pelo portal do empreendimento ou diretamente à *concierge*. Todos os serviços demandados são monitorados por tecnologia de ponta e são atendidos por fornecedores meticulosamente testados e homologados pelo modelo de gestão da empresa. Todas as demandas atendidas podem ser avaliadas pelos condôminos quanto à qualidade e à pontualidade, o que permite melhorar a qualidade dos serviços.

O Classic Home é um modelo de gestão profissional do patrimônio do cliente. A gestão BRC garante a inteligência, os processos e os padrões de desempenho, que são operacionalizados e cumpridos por empresas especialistas contratadas por conta dos elevados níveis de serviço.

O objetivo da BRC é ser uma impulsionadora e aceleradora de venda dos produtos Cyrela e, consequentemente, tornar-se, a cada dia, mais forte e atuante no mercado, além de estar preparada para acompanhar o crescimento da Companhia.

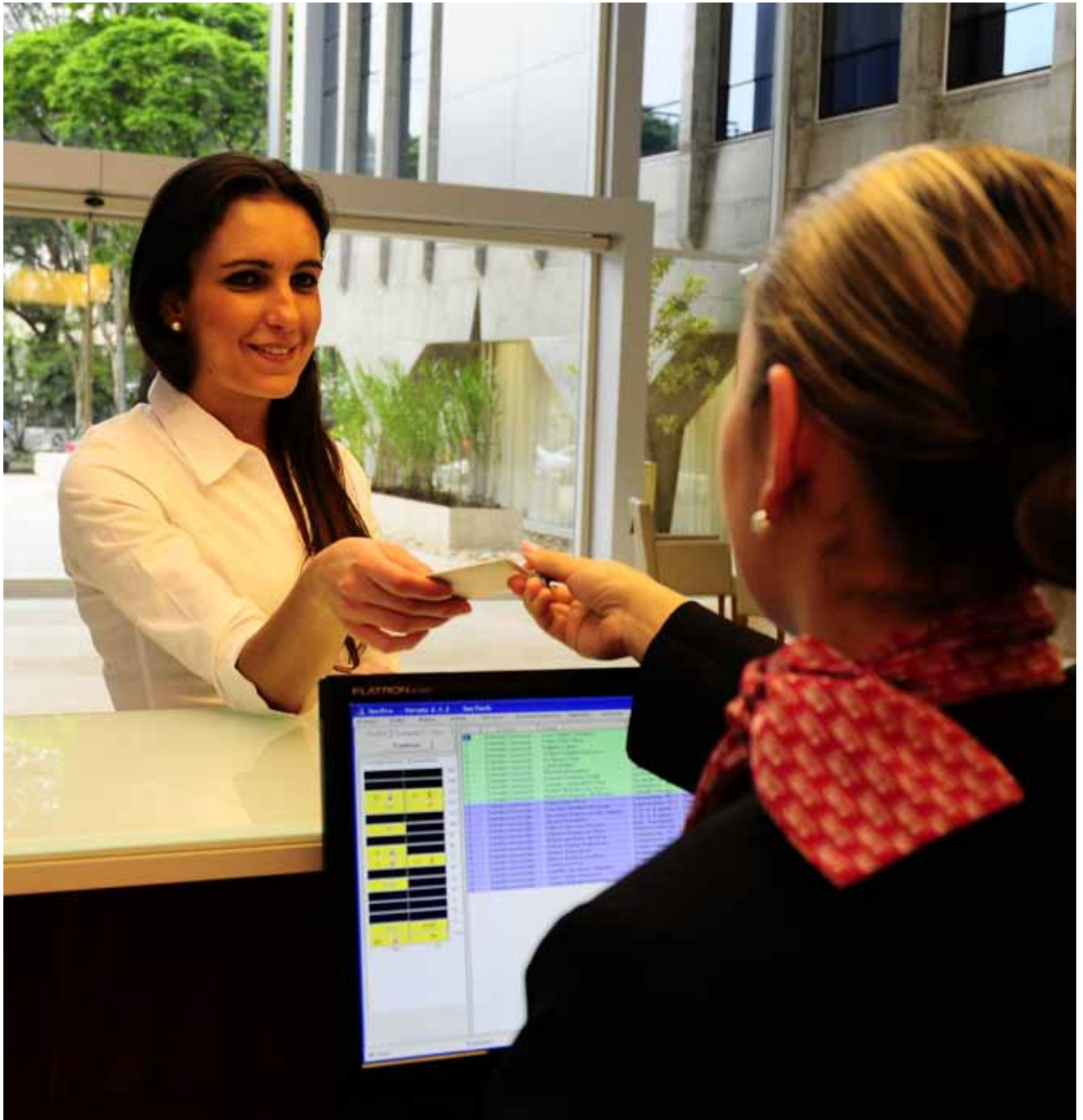
**BRC**

*BRC Gestão de Propriedades is a company of Grupo Cyrela Brazil Realty responsible of managing selected services and projects of the Company. By means of brands Facilities and Classic Home, the Company looks for innovative solutions for real estate business, identifying sustainable standards and excellence in the art of serving. Working on residential and retail segments of a special level in Cyrela projects, BRC offers consultancy in services, project management, and neighborhood management.*

*Facilities makes available basic services already included in the condominium fee, and a range of pay-per-use services where the user pays only for what he orders. These services may be ordered on the project's website or directly to the concierge. All services ordered are monitored by cutting-edge technology and are provided by suppliers strictly tested and homologated by the Company's management model. All demands met can be evaluated by the users regarding quality and punctuality, which allows to always improve the quality of services.*

*Classic Home is a model of professional management of the customer's assets. BRC's management secures intelligence, and its processes and performance standards are operated and complied with by specialized companies contracted from the highest level of services.*

*BRC's goal is being a selling prompter for Cyrela's products, and as such becoming increasingly stronger on the market, prepared to follow the growth of the Company.*



Pelo Facilities, clientes têm acesso a serviços exclusivos | *Through Facilities clients have access to exclusive services*

Apartamento decorado do Villaggio Luna, no empreendimento Luzes da Mooca, em São Paulo  
*Decorated apartment at Villaggio Luna, project Luzes da Mooca, in São Paulo*

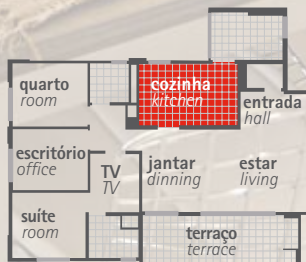


# desempenho econômico-financeiro

*financial performance*

Entregas e repasses nos próximos anos são alguns dos fatores que garantem a geração de caixa

Deliveries and transfers for the next years are some of the factors that ensure cash creation



> RUMO À MELHORIA DAS MARGENS  
TOWARDS IMPROVED MARGINS



## RUMO À MELHORIA DAS MARGENS

*Towards improved margins*

A revisão de custos impactou os resultados do ano, mas as perspectivas são saudáveis e consistentes

*The revision of costs impacted the results of the year, but the outlook is sound and consistent*

O ano de 2010 representou um período importante na gestão financeira dos negócios da Cyrela. A receita bruta refletiu os efeitos da revisão dos orçamentos de custos de obras a incorrer, que provocaram um significativo aumento no custo orçado. Esse procedimento acabou refletindo no lucro líquido e na margem líquida, assim como no EBITDA, que apresentaram resultados abaixo do patamar histórico da Companhia.

De todo modo, tais eventos são pontuais e não comprometem, absolutamente, a saúde financeira da Companhia, que continua sólida e com boas perspectivas de geração de caixa, motivadas, sobretudo, pelo alto volume de entregas e repasses nos próximos anos. Alguns indicadores comprovam essa solidez: o caixa da Companhia encerrou 2010 com total de R\$ 1,1 bilhão, e a dívida líquida, considerando SFH, soma R\$ 2,3 bilhões.

A Cyrela continua firme no propósito de criar valor aos acionistas e satisfazer os clientes, apoiada em parceiros, fornecedores e agentes financiadores.

### Receita bruta

A Cyrela encerrou o exercício de 2010 com receita bruta total de R\$ 5 bilhões, resultado 19,4% superior ao obtido em 2009. Os imóveis médio, médio alto e alto ainda se mantêm como os mais representativos no portfólio da Companhia. Em 2010, esses

*2010 was an important period in financial management of Cyrela business. The gross revenues reflected the effects of revised budgets of construction costs to incur, which caused a significant increase in the budgeted cost. This procedure affected the net income and net margin, as well as the EBITDA, which had results below the historic levels of the Company.*

*Anyway, these are isolated events and do not endanger the financial soundness of the Company, which remains sound and with good outlook of creation of cash, especially motivated by the high volume of deliveries and transfers along the next years. Some indicators evidence this soundness: the Company's cash closed 2010 with total R\$ 1.1 billion, and the net debt, considering SFH, amounts to R\$ 2.3 billion.*

*Cyrela holds its firm purpose of creating value to shareholders and satisfying its customers, supported by partners, suppliers, and financing agents.*

### Gross revenue

*Cyrela closed 2010 with total gross revenue of R\$ 5.0 billion, meaning a 19.4% increase over the gross revenue from 2009. The middle, mid-high and high-end properties are still among the most representative in the Company's portfolio. In 2010, these segments contributed with 74.3% of the total recognized revenue, below the 79.3% registered in the previous year.*

segmentos contribuíram com 74,3% do total da receita reconhecida, abaixo dos 79,3% registrados no ano anterior.

A receita de incorporação, que representa 97,9% do total, atingiu R\$ 4,9 bilhões, 18,5% superior aos R\$ 4,1 bilhões do ano anterior. No último trimestre de 2010, a receita foi impactada em decorrência da concentração dos lançamentos no último trimestre.

Outro fator de influência foi a revisão física/financeira dos orçamentos de custos de obra a incorrer, que provocou aumento no custo orçado de R\$ 367,2 milhões e, conseqüentemente, redução no reconhecimento da receita, atingindo R\$ 237,9 milhões no trimestre (o aumento do custo pelo sistema POC gera redução no percentual de execução da obra e, conseqüentemente, reduz o reconhecimento da receita).

A receita de loteamentos em 2010 alcançou R\$ 65,4 milhões, ou 1,3% da receita bruta total. Em relação à prestação de serviços, as receitas atingiram R\$ 77 milhões, o equivalente a 1,5% da receita bruta da Companhia.

*The development revenue, which represents 97.9% of the total, reached R\$ 4.9 billion, 18.5% higher than the R\$ 4.1 billion from the previous year. In the last quarter of 2010, the revenue was impacted by the concentration of launches in it.*

*Another important factor was the physical/financial revision of budgets of construction costs to incur, which caused an increase on the budgeted cost of R\$ 367.2 million, and subsequently a reduction in the recognized revenue, reaching R\$ 237.9 million in the quarter (the increased cost by the POC system results in a reduced percentage of completion of construction, and subsequently reduces the recognized revenue).*

*The revenue of lots in 2010 reached R\$ 65.4 million, or 1.3% of the total gross revenue. Regarding services rendered, revenues amounted to R\$ 77 million, corresponding to 1.5% of the Company's gross revenue.*

Receita Bruta Gross revenue	2010 (R\$ mil) 2010 (R\$ thousand)	Participação (%) Share (%)	2009 (R\$ mil) 2009 (R\$ thousand)	Participação (%) Share (%)	Varição (%) Variation (%)
Incorporação imobiliária residencial Residential real estate development	4.911,1 4,911.1	97,2 97.2	4.144,2 4,144.2	97,9 97.9	18,5 18.5
Loteamentos Lots	65,4 65.4	1,3 1.3	48,1 48.1	1,1 1.1	36,1 36.1
Prestação de serviços Services rendered	77,0 77.0	1,5 1.5	41,7 41.7	1,0 1.0	84,8 84.8
<b>Total</b>	<b>5.053,6</b> 5,053.6	<b>100,0</b> 100.0	<b>4.234,0</b> 4,234.0	<b>100,0</b> 100.0	<b>19,4</b> 19.4



### Custos dos bens e/ou serviços prestados

Em 2010, o custo de incorporação imobiliária residencial aumentou 24,5% em relação a 2009, passando para R\$ 3.265,6 milhões, principalmente em decorrência do início da construção de novos empreendimentos, que representou 18,6% do custo total de incorporação no ano.

A conciliação detalhada dos orçamentos de custos financeiros a incorrer em relação à evolução física das obras orgânicas (próprias) e com parceiros e terceiros, ao longo de 2010, resultou no acréscimo de custo a incorrer, que foi de R\$ 533,6 milhões.

### Margem bruta

A revisão dos custos de obras a incorrer – que gerou aumento de R\$ 533,6 milhões no custo orçado, impactando na redução do reconhecimento da receita bruta no montante de R\$ 320,1 milhões no resultado do período – explica a redução de 3,1 p.p. na margem bruta da Cyrela em 2010, que ficou em 31,4%. No segmento Living, a margem bruta atingiu 28,2% no mesmo período.

Margem Bruta Gross margin	2010	2009	Varição (%) Variation (%)
Incorporação imobiliária residencial Residential real estate development	31,3% 31.3%	34,5% 34.5%	- 3,2 p.p. - 3.2 p.p.
Loteamentos Urban developments (lots)	46,8% 46.8%	38,4% 38.4%	8,4 p.p. 8.4 p.p.
Prestação de serviços Services rendered	23,5% 23.5%	27,0% 27.0%	- 3,5 p.p. - 3.5 p.p.
<b>Total</b>	<b>31,4%</b> 31.4%	<b>34,5%</b> 34.5%	<b>- 3,1 p.p.</b> - 3.1 p.p.

### Despesas com vendas

As despesas comerciais são as relacionadas à área de incorporação imobiliária residencial da Cyrela, como estande de vendas e mídia, que tiveram maior participação no total dos gastos. Em 2010, as despesas comerciais somaram R\$ 401,8 milhões, dos quais 37,5% foram empregados nos estandes de vendas e 40,0% em propaganda e mídia. O total de despesas atingiu R\$ 255,8 milhões em 2009.

### Cost of goods/services provided

In 2010, the cost of residential real estate development had a 24.5% increase over 2009, reaching R\$ 3,265.6 million, especially due to the started construction of new projects, which represented 18.6% of the total development cost in the year.

The detailed conciliation of budgets of financial costs to incur regarding the physical evolution of organic (own) in-house construction and construction carried out with partners and third parties. Along 2010, the increase of cost to incur was of R\$ 533.6 million, motivated by the revision of budgets.

### Gross margin

The revision of construction costs to incur, which resulted in an increase of R\$ 533.6 million in the budgeted cost thus affecting the recognition of gross revenue in R\$ 320.1 million in the year, explain the 3.1% reduction in the gross margin of Cyrela in 2010, which was of 31.4%. With Living, the gross margin reached 28.2% in the same period.

### Sales expenses

Sales expenses are linked to the real estate development area of Cyrela, such as show rooms and media, which accounted for the largest portion of the total expenditure. In 2010, sales expenses amounted to R\$ 401.8 million, of which 37.5% were assigned to sales stands and 40.0% to advertising and media. Total expenses reached R\$ 255.8 million in 2009.

### General and Administrative Expenses

Some factors such as third-party expenses, mostly related to the SAP Project, have also significantly influenced the increase of overhead expenses. Cyrela needed to contract specialized third-party IT and back-office services to support the implementation of the system in several regions of Brazil.

In 2010, the Company concluded the adaptation of the personnel structure which was started back in the



# 31,4%

foi a margem bruta em 2010  
*was the gross margin in 2010*

### Despesas Gerais e Administrativas

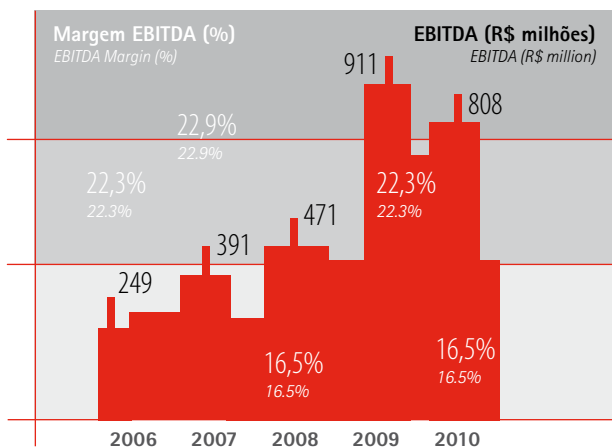
Alguns fatores, como as despesas com serviços de terceiros, em sua maior parte relativas ao Projeto SAP, também influenciaram, de maneira significativa, o aumento das despesas gerais e administrativas, que atingiram R\$ 326,4 milhões em 2010. A Cyrela precisou contratar serviços especializados de terceiros, nas áreas da tecnologia da informação e *back-office*, para dar apoio à implantação do sistema nas diversas regiões do Brasil.

Em 2010, a empresa conduziu o processo de adequação da estrutura de pessoal, iniciada no segundo semestre de 2009, para atender ao crescimento futuro da Companhia. Isso acarretou aumento de 33,2% no volume total de salários e encargos sociais em relação a 2009. Tal aumento se justifica pela implantação de áreas próprias de incorporação, engenharia e *back-office* de crédito e cobrança e repasses para a Living.

Outro fator de impacto veio com o término da implantação da estrutura orgânica para as áreas de incorporação e engenharia na Regional Norte (Belém e São Luís). Por fim, a abertura de um novo escritório, em Brasília, para atender à Região Centro-Oeste, com estruturas de incorporação e *back-office*, representou 3% do total dos gastos anuais com pessoal.

*second semester of 2009 with the aim of supporting the future growth of the Company. This resulted in a 33.2% increase over the total volume of salaries and social charges in comparison to 2009. Such increase is due to the implementation of own development, engineering, credit and collection back-office and transfer to Living, which responded for 3.4% of the total expenses with personnel along the year.*

*Another influencing factor was the completion of the organic structure for development and engineering areas in the Northern regional branch (cities of Belém and São Luís). And the inauguration of a new office in Brasília to serve the Middle-West region with development and back-office structures represented 3% of the total annual expenditure with personnel.*

**EBITDA (R\$ MILHÕES) — MARGEM EBITDA (%)**
*EBITDA (R\$ MILLION) - EBITDA MARGIN (%)*

**EBITDA**

A revisão dos custos a incorrer acima da variação do Índice Nacional da Construção Civil (INCC) e do aumento das despesas operacionais impactaram no EBITDA da Companhia, que encerrou 2010 em R\$ 803,3 milhões, ou 11,3% abaixo dos R\$ 911,3 milhões registrados no ano anterior. A margem EBITDA foi de 16,5% em 2010 e 22,3% em 2009.

**EBITDA**

*The revision of costs to incur higher than the National Index of Civil Construction (INCC) and the increase of operational expenses affected the Company's EBITDA, which came to the end of 2010 at R\$ 803.3 million, 11.3% below the R\$ 911.3 million registered in 2009. The EBITDA margin was 16.5% in 2010 and 22.3% in 2009.*

EBITDA (R\$ MIL) EBITDA (R\$ thousand)	2010	2009	Varição (%) Variation(%)
Lucro antes de IR e Contribuição Social Profit before income tax and social charges	813.996	941.025	- 13,5%
(-) Ganho Agra (-) Agra earning	-	- 80.632	-
(+) Resultado financeiro (+) Financial result	(65.232)	14.533	- 548,9%
(+) Depreciação e amortização (+) Depreciation and amortization	8.885	6.518	36,3%
(+) Amortização de ágios e outros (+) Goodwill amortization and others	50.648	29.863	69,6%
<b>EBITDA*</b>	<b>808.297</b>	<b>911.307</b>	<b>- 11,3%</b>
Margem EBITDA (%) EBITDA Margin (%)	16,5%	22,3%	12,3%

\*A metodologia de cálculo não deduz despesas financeiras do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e debêntures capitalizadas, que somavam R\$ 60,8 milhões em 2010.

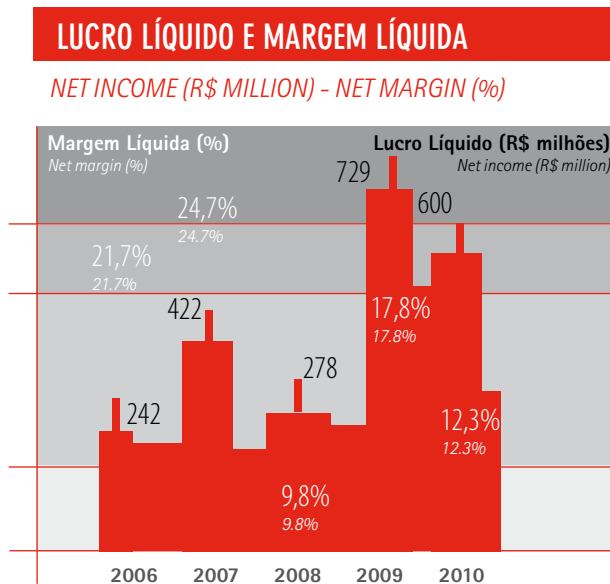
(\*) The calculation method does not deduct financial expenses related to the Housing Financial System (SFH) and capitalized debentures, which amounted to R\$ 60.8 million in 2010.

### Lucro líquido e margem líquida

A Cyrela contabilizou lucro líquido de R\$ 600,2 milhões em 2010, cifra 17,7% abaixo do resultado obtido no ano anterior, quando lucrou R\$ 729,3 milhões. Em 2009, a rubrica considerou o efeito não recorrente do ganho de R\$ 80,6 milhões, resultado da venda de participação da Agra Empreendimentos Imobiliários S.A. Desconsiderada essa operação, o lucro líquido de 2010 teria sido 7,5% menor, na comparação anual. Por ação, o lucro foi de R\$ 1,7267 em 2009 e R\$ 1,4190 em 2010. A margem líquida foi de 12,3% em 2010 e 17,8% no exercício anterior.

### Net income and net margin

Cyrela had a net income of R\$ 600.2 million in 2010, meaning 17.7% below the results from the previous year, when its profit was R\$ 729.3 million. In 2009, the figure considered the non-recurring effects of the R\$ 80.6 million earning from sale of the equity held in Agra Empreendimentos Imobiliários S.A. If this operation is disregarded, the net income of 2010 would be 7.5% lower when compared to 2009. Profit per share was R\$ 1.7267 in 2009 and R\$ 1.4190 in 2010. The net margin was 5.9% in 2010 and 17.8% in 2009.



**Contas a receber**

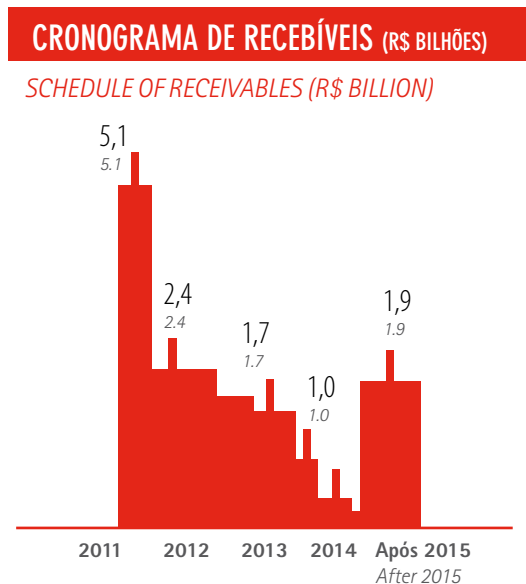
Em 31 de dezembro de 2010, a Companhia tinha um total de R\$ 12,2 bilhões a título de contas a receber, montante 25,5% superior ao registrado no mesmo período de 2009. A cifra considera a soma dos contratos de venda assinados e inclui os valores ainda não apropriados no balanço. Desse total, 15,2% referem-se a unidades entregues e 84,8%, em construção. O prazo médio de realização de contas a receber é de aproximadamente 2,4 anos.

A Cyrela não demonstra perdas históricas significativas na realização desse ativo. Os recebíveis de unidades em construção servem de garantia dos financiamentos da produção obtidos para a construção dos respectivos empreendimentos.

**Accounts receivable**

On December 31, 2010, the Company had a total of R\$ 12.2 billion in accounts receivable. This is a 25.5% increase over 2009. The figure considers the sum of sales contracts signed and also amounts not yet included in the balance sheet. From this amount, 15.2% relate to units delivered, and 84.8% relate to units under construction. The average term for realization of accounts receivable is 2.4 years.

Cyrela has recorded no significant losses in the realization of these assets. Receivables from units under construction are a guarantee of production financings granted for the construction of the respective projects.



### Estoque de imóveis

Os terrenos destinados à incorporação futura constituem o principal item da rubrica estoques e representam 57,7% do total. A Cyrela prioriza a aquisição de novos terrenos por meio de permuta, e que não tenham restrições quanto ao prazo de lançamento. Os imóveis construídos e em construção na data-base do balanço de 31 de dezembro de 2010 representaram VGV potencial de R\$ 4,8 bilhões (100%) e R\$ 3,9 bilhões (% CBR).

### Endividamento

A dívida bruta totalizou R\$ 3,4 bilhões em 31 de dezembro de 2010, um aumento de 31,2% em relação aos R\$ 2,6 bilhões computados ao fim de 2009. O saldo de financiamentos em moeda nacional, que se refere integralmente a financiamentos à construção pelo Sistema Financeiro da Habitação (SFH), representava 57,1% do total da dívida e aumentou 63,6% no ano, em função do crescimento da contratação de financiamento de obras em evolução e de novas, iniciadas em 2010. Esse financiamento é remunerado a taxas entre 8,5% e 12,5% a.a., acrescidas de TR, com taxa média ponderada de TR + 10,5% a.a. e vencimentos entre 2010 e 2018.

### Real estate inventory

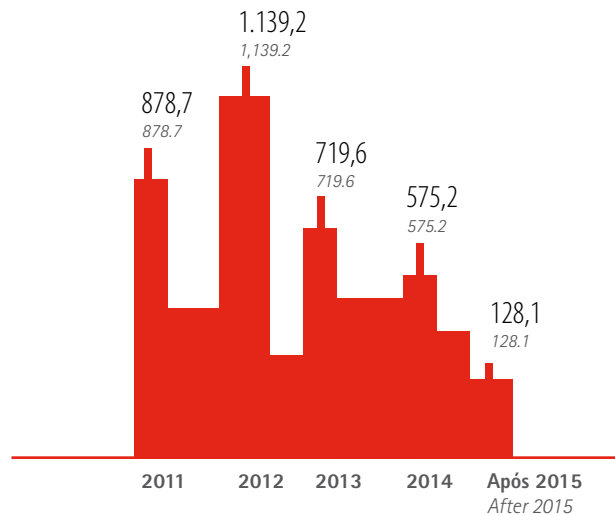
*Lands reserved to future development are the main item in Inventory, and stand for 57.7% of its total. Cyrela gives priority to lands that may be acquired through swaps and that have no restriction regarding the term for launching. Real estate already built and under construction as of the balance sheet basis-date (December 31, 2010) stand for a PSV of R\$ 4.8 billion (100%) and R\$ 3.9 billion (CBR's percentage).*

### Debt

*The gross debt amounted to R\$ 3.4 billion on December 31, 2010. This is a 31.2% increase in comparison to 2009, when gross debt amounted to R\$ 2.6 billion. The balance of domestic currency financing, which is entirely related to construction financing by the Housing Financial System (SFH), amounted to 57.1% of the total debts, increased 63.6% in the year because of*

### CRONOGRAMA DA DÍVIDA (R\$ MILHÕES)

DEBT PAYMENT SCHEDULE (R\$ MILLION)



*the higher contracting of financing of construction in progress and new construction started in 2010. This financing is remunerated at rates between 8.5% and 12.5% per year, in addition to the Brazilian reference rate TR, with an average weighted rate of TR + 10.5% per year and maturity between 2010 and 2018.*

*The balance of loans in domestic currency, amounting to 41.4% of the total debt, increased 6.9% over the R\$ 1.3 billion registered as of December 31, 2009. The balance of loans relates to the four issuances of debentures which were made in April 2007, January 2008, September 2009, and October 2010, and also to the long-term credit facilities granted by local financial institutions, with balance of R\$ 202.5 million as of December, 2010. The average remuneration of these credit facilities is CDI (Interbank Deposit Certifi-*

O saldo de empréstimo em moeda nacional, que representa 41,4% do total da dívida, aumentou 6,9% sobre o montante de R\$ 1,3 bilhão registrado em 31 de dezembro de 2009. O saldo de empréstimos refere-se a quatro emissões de debêntures, realizadas em abril de 2007, em janeiro de 2008, em setembro de 2009 e em outubro de 2010, e a linhas de crédito de longo prazo, obtidas com instituições financeiras locais, com saldo de R\$ 202,5 milhões até dezembro de 2010. A remuneração média dessas linhas de crédito é de CDI acrescido de 0,81% a.a., e o repagamento será feito em parcelas anuais no prazo de quatro anos.

O saldo de empréstimo em moeda estrangeira correspondia a R\$ 50 milhões em 31 de dezembro de 2010, o que representa 1,5% do total da dívida. Resta ainda o saldo de US\$ 30 milhões sujeito à variação da Libor (a taxa do mercado interbancário de Londres) e com juros de 4,3% ao ano, com vencimento em junho de 2012.

ates), plus 0.81% per year, and the payment will be made in annual installments along four years.

The balance of loans in foreign currency amounted to R\$ 50 million on December 31, 2010, which amounts to 1.5% of the total debt. These is also the balance of US\$ 30 million subject to the Libor variation and interest rates at 4.3% per year, to be matured in June, 2012.

#### Advances from Customers

On December 31, 2010, the amount of client advances related to swaps was R\$ 1.8 billion. Swaps are liabilities mostly arising from the delivery of future units for acquiring lands, and are assessed at the price of sale of these units under construction. Such liabilities will be amortized with the same recognition procedure used for sales revenues, and as such there will be no effective cash disbursement.

Modalidade de Financiamento (R\$) <i>Financing modality (R\$ mil)</i>	Em 31/12/2010 <i>On 12/31/2010</i>	Em 31/12/2009 <i>On 12/31/09</i>	Varição (%) <i>% Variation</i>
Financiamentos – moeda nacional <i>Financing - domestic currency</i>	1.947.737 <i>1,947,737</i>	1.190.338 <i>1,190,338</i>	63,6% <i>63.6%</i>
Empréstimos – moeda nacional <i>Loans - domestic currency</i>	1.414.390 <i>1,414,390</i>	1.322.826 <i>1,322,826</i>	6,9% <i>6.9%</i>
Empréstimos – moeda estrangeira <i>Loans - foreign currency</i>	49.961 <i>49,961</i>	87.060 <i>87,060</i>	-42,6% <i>-42.6%</i>
<b>Subtotal</b>	<b>3.412.088</b> <i>3,412,088</i>	<b>2.600.224</b> <i>2,600,224</i>	<b>31,2%</b> <i>31.2%</i>
Juros a pagar – moeda nacional <i>Interest - domestic currency</i>	28.699 <i>28,699</i>	29.955 <i>29,955</i>	-4,2% <i>-4.2%</i>
Juros a pagar – moeda estrangeira <i>Interest - foreign currency</i>	14	477	-97,1% <i>-97.1%</i>
Subtotal	28.713 <i>28,713</i>	30.432 <i>30,432</i>	-5,6% <i>-5.6%</i>
<b>Total</b>	<b>3.440.801</b> <i>3,440,801</i>	<b>2.630.656</b> <i>2,630,656</i>	<b>30,8%</b> <i>30.8%</i>

### Adiantamento aos clientes

Em 31 de dezembro de 2010, o montante de adiantamento aos clientes relativo a permutas somou R\$ 1,8 bilhão. As permutas consistem em compromissos originados, principalmente, pela promessa de entrega de futuras unidades no momento das compras de terrenos e são avaliadas ao preço de venda dessas unidades. Tais compromissos serão amortizados com o mesmo procedimento do reconhecimento das receitas de venda, não existindo desembolsos efetivos de caixa.

### Desempenho das ações

Desde 2005, a Cyrela negocia ações no Novo Mercado, da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), segmento de listagem que reúne as empresas mais comprometidas com a divulgação de informações adicionais em relação ao que estabelece a Lei das Sociedades Anônimas (Lei das S.As) e que adotam um conjunto de práticas que primam pela transparência e por maior respeito aos acionistas.

Sob o código CYRE3, as ações da Companhia encerraram o exercício de 2010 cotadas a R\$ 21,40, com desvalorização de 8,8% sobre o fim de 2009, quando a cotação ficou em R\$ 23,49. As ações da Companhia também integram os índices Ibovespa, IBRX-50, IBRX, de Governança Corporativa (IGC), Imobiliário (IMOB), Mid Large Cap (MLCX) e Valor BM&FBOVESPA – 2ª Linha (IVBX-2).

A Cyrela realizou a quarta emissão de debêntures, no valor de R\$ 300 milhões, em outubro de 2010, em série única, remunerada a 115% do CDI, com vencimento em quatro anos a contar da data de emissão.

Em 31 de dezembro 2010, o valor de mercado (em bolsa de valores) da Cyrela alcançou R\$ 9,2 bilhões. No ano, o volume financeiro médio negociado na BM&FBOVESPA foi de R\$ 70,4 milhões.

### COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA | SHAREHOLDING STRUCTURE

Acionistas   Shareholders	Ações   Shares	%
Controlador <i>Controlling Party</i>	137.810.189 <i>137,810,189</i>	32,58% <i>32.58%</i>
Conselho de Administração <i>Board of Directors</i>	540.735 <i>540,735</i>	0,13% <i>0.13%</i>
Diretoria <i>Executive Board</i>	85.830 <i>85,830</i>	0,02% <i>0.02%</i>
Ações em tesouraria <i>Treasury shares</i>	5.996 <i>5,996</i>	0,00% <i>0.00%</i>
Outros acionistas <i>Other shareholders</i>	284.561.137 <i>284,561,137</i>	67,27% <i>67.27%</i>
<b>Total</b>	<b>423.003.887</b> <i>423,003,887</i>	<b>100,00%</b> <i>100.00%</i>

### Performance of shares

Since 2005, Cyrela has trading shares on BM&FBOVESPA's Novo Mercado, which is a special line gathering the companies committed to the disclosure of additional information as per the Law of Corporations and that adopt a set of practices focused on transparency and respect for shareholders.

Operating under the ticker CYRE3, the Company's shares closed the 2010 quoted at R\$ 21.40, with an 8.8% depreciation over the end of 2009, when the quotation was R\$ 23.49. The Company's shares are also a part of BM&FBOVESPA indexes: Ibovespa, IBRX-50, IBRX, Corporate Governance Index (IGC), Real Estate Index (IMOB), Mid Large Cap (MLCX) and Valor BM&FBOVESPA – 2nd Line (IVBX-2).

Cyrela made its fourth issuance of debentures, amounting to R\$ 300 million, in October 2010, in a single series, remunerated at 115% of the CDI, to be matured in four years counting from their issuance.

On December 31, 2010, the market value (at the stock exchange) of Cyrela reached R\$ 9.2 billion. In the year, the average financial volume traded on BM&FBOVESPA was R\$ 70.4 million.





Apartamento decorado no empreendimento Camino, no bairro do Belém, em São Paulo  
Decorated apartment at Camino, a project in the neighborhood of Belém, city of São Paulo

# perspectivas outlook

A expectativa é atingir, pelo menos, 70% dos lançamentos em obras próprias em 2011 e 2012

The expectation is to reach at least 70% of launches in in-house construction in 2011 and 2012



> CENÁRIO FAVORÁVEL  
FAVORABLE SCENARIO



## CENÁRIO FAVORÁVEL

### *Favorable scenario*

A Companhia está confiante no futuro e preparada para continuar gerando valor

*The Company is confident in the future and prepared to keep on creating value*

O mercado imobiliário brasileiro vive um momento bastante promissor. As tendências apontam para mais acesso das classes C e D ao crédito e maior renda das classes A e B, além do incentivo do programa Minha Casa, Minha Vida, do governo federal, para construções populares. Outro aspecto positivo é a menor exposição do Brasil à crise econômica mundial, tornando o mercado mais atraente para investidores nacionais e estrangeiros.

As condições mais favoráveis do cenário interno macroeconômico, como crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), aumento do emprego e renda maior, permitem traçar perspectivas mais otimistas. Assim, a Cyrela está bem posicionada para atender à demanda esperada por imóveis residenciais e comerciais.

Para 2011 e 2012, a expectativa é atingir, pelo menos, 70% dos lançamentos em obras próprias, reforçando o crescimento em mercados consolidados, resultado do pleno conhecimento da marca e da consolidação da marca e da operação nos mercados em que atua. A medida pretende, ainda, mitigar o risco de novos acréscimos de custos em projetos, intensificando os programas de treinamento de mão de obra em canteiros.

*The Brazilian real estate market is experiencing a very promising moment. Projections show an increased access of C and D classes to credit, and increased income of classes A and B, in addition to the incentive of the program "Minha Casa, Minha Vida" by the federal government, aimed at popular constructions. Another positive aspect is the lower exposure of Brazil to the global economic crisis, making the market more attractive to investors.*

*The more favorable conditions of the macroeconomic scenario, such as the growth of the Gross Domestic Product, the increased employment, increased income, result in a more optimistic outlook. Thus, Cyrela is well positioned to meet the expected demand for residential and retail properties.*

*For 2011 and 2012, the expectation is reaching at least 70% of launches in-house construction, reinforcing growth on consolidated markets, which is the result of strong knowledge of the brand and the consolidation of the brand and the operation on its markets. This is also intended to mitigate the risk of new increases of project costs, intensifying its programs for training the workforce at construction sites.*

O segmento em que atua a Living Construtora permanece bem posicionado no mercado imobiliário brasileiro, já que a Caixa Econômica Federal (CEF) anunciou, em meados de 2011, o aumento do teto de preço das unidades para financiamento do programa Minha Casa, Minha Vida e a revisão das faixas de renda. Com isso, será possível viabilizar a compra de terrenos em regiões metropolitanas e o enquadramento de produtos em estoque, bem como de futuros lançamentos, aumentando o potencial de vendas.

Os desafios com as questões relacionadas aos aspectos socioambientais permanecem. A Cyrela continuará desenvolvendo projetos cada vez mais sustentáveis, com iniciativas que contribuam para a qualidade de vida das comunidades nas regiões em que constrói seus empreendimentos.

Em resumo, rentabilidade, qualidade, ética e inovação são os pilares nos quais a Companhia se apoia e se prepara para o futuro. São fundações fortes que, certamente, garantirão a sustentabilidade dos negócios da Cyrela.

*The segment of Living Construtora is well positioned on the Brazilian real estate market, since Caixa Econômica Federal (CEF) announced in 2011 the raised price limit for units eligible to be financed by the program "Minha Casa, Minha Vida", and the revision of income ranges. This will allow for the purchase of lands in metropolitan areas; will also provide financing coverage to existing products and future launches, thus increasing the overall sales potential.*

*Challenges related to social and environmental matters are still out there. And Cyrela will continue developing increasingly sustainable projects, with initiatives aimed at the quality of life of surrounding communities.*

*In brief: profitability, quality, ethics, and innovation are the pillars supporting the Company and getting it ready for the future. Those are bases that will surely secure the sustainability of Cyrela's business.*

# BALANÇOS PATRIMONIAIS

## BALANCE SHEET

LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO 2010 E 2009 E 1º DE JANEIRO DE 2009 (R\$ MIL)

As of December 31, 2010 and 2009 and January 1, 2009 (In thousands of Reais)

**AJUSTES FORAM REALIZADOS PARA REFLETIR A IMPLEMENTAÇÃO DO IFRS A PARTIR DE 2010.**

Adjustements have been made to reflect IFRS implementation in 2010.

ATIVO Assets	Notas Notes	CONTROLADORA <i>Parent company</i>			CONSOLIDADO <i>Consolidated</i>		
		2010	Ajustado Adjusted 2009	Ajustado Adjusted 01.01.2009	2010	Ajustado Adjusted 2009	Ajustado Adjusted 01.01.2009
<b>CIRCULANTE <i>CURRENT ASSETS</i></b>							
Caixa e equivalentes de caixa <i>Cash and cash equivalents</i>	3	10 925	9 724	3 256	242 556	213 186	91 385
Aplicações financeiras <i>Financial investments</i>	3	141 860	994 801	240 392	597 105	1 348 497	732 397
Titulos e valores mobiliários <i>Securities</i>	4	10 164	7 175	12 236	10 164	7 236	12 298
Contas a receber <i>Accounts receivable</i>	5	19 106	13 979	19 095	3 890 529	2 812 154	1 714 066
Imóveis a comercializar <i>Real estate for sale</i>	6	55 425	4 495	83 945	3 076 564	2 080 664	2 274 240
Contas-correntes com parceiros nos empreendimentos <i>Current accounts with venture partners</i>	13	30 964	5 470	217	188 640	104 884	98 161
Impostos e contribuições a compensar <i>Taxes to be offset</i>	19	13 058	9 390	6 031	82 650	50 858	25 438
Impostos e contribuições diferidos <i>Deferred income tax and social contribution</i>	19	2 929	8 587	-	20 507	18 276	10 737
Despesas com vendas a apropriar <i>Selling expenses to be appropriated</i>		-	-	-	22 910	14 658	37 604
Despesas antecipadas <i>Prepaid expenses</i>		7 740	8 537	7 918	7 740	11 833	8 585
Demais contas a receber <i>Other accounts receivable</i>		40	9 877	11 993	50 620	109 485	75 597
		<b>292 211</b>	<b>1 072 035</b>	<b>385 083</b>	<b>8 189 985</b>	<b>6 771 731</b>	<b>5 080 508</b>
<b>NÃO CIRCULANTE <i>NONCURRENT ASSETS</i></b>							
<b>Realizável a longo prazo <i>Long-term assets</i></b>							
Contas a receber <i>Accounts receivable</i>	5	9 363	2 361	5 369	2 114 555	1 736 802	946 966
Aplicações financeiras <i>Financial investments</i>	3	91 199	82 356	-	304 770	103 791	39 631
Contas a receber por desapropriação <i>Accounts receivable due to expropriation</i>		-	-	-	-	4 812	9 479
Partes relacionadas <i>Related parties</i>	12	410 019	394 988	487 025	366 862	362 767	352 763
Impostos e contribuições a compensar <i>Taxes to be offset</i>	19	24 437	27 513	34 853	26 958	34 479	38 826
Impostos e contribuições diferidos <i>Deferred income tax and social contribution</i>	19	1 436	1 451	12 481	7 735	323	27 833
Imóveis a comercializar de longo prazo <i>Long-term real estate for sale</i>	6	-	86 364	31 439	752 751	1 281 092	651 621
Demais contas a receber <i>Other accounts receivable</i>		3 630	3 684	269	13 353	8 321	16 620
		<b>540 084</b>	<b>598 717</b>	<b>571 436</b>	<b>3 586 984</b>	<b>3 532 387</b>	<b>2 083 739</b>
Investimentos em controladas e coligadas <i>Investments in subsidiaries and affiliated companies</i>	7	5 893 177	4 423 281	3 199 899	6 179	5 255	210 692
Imobilizado <i>Fixed assets</i>	8	13 120	11 306	16 155	168 723	133 139	96 452
Intangível <i>Intangible assets</i>	9	73 057	99 065	71 683	90 690	108 178	86 112
		<b>5 979 354</b>	<b>4 533 652</b>	<b>3 287 737</b>	<b>265 592</b>	<b>246 572</b>	<b>393 256</b>
		<b>6 519 438</b>	<b>5 132 369</b>	<b>3 859 173</b>	<b>3 852 576</b>	<b>3 778 959</b>	<b>2 476 995</b>
<b>Total do ativo <i>Total assets</i></b>		<b>6 811 649</b>	<b>6 204 404</b>	<b>4 244 256</b>	<b>12 042 561</b>	<b>10 550 690</b>	<b>7 557 503</b>

"As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras" *"The explanatory notes are an integral part of these financial statements"*

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO <i>Liabilities and shareholder's equity</i>	Notas <i>Notes</i>	CONTROLADORA <i>Parent company</i>			CONSOLIDADO <i>Consolidated</i>		
		2010	Ajustado <i>Adjusted</i> 2009	Ajustado <i>Adjusted</i> 01.01.2009	2010	Ajustado <i>Adjusted</i> 2009	Ajustado <i>Adjusted</i> 01.01.2009
<b>CIRCULANTE <i>CURRENT LIABILITIES</i></b>							
Empréstimos e financiamentos <i>Loans and financing</i>	10	135 830	27 900	93 905	771 031	366 629	155 421
Debêntures <i>Interest on debentures</i>	11	106 917	25 226	50 567	106 917	25 226	50 567
Fornecedores <i>Accounts payable to suppliers</i>	16	5 911	14 781	-	135 844	257 277	50 227
Impostos e contribuições a recolher <i>Taxes collectible</i>	19	4 070	2 776	1 011	90 015	79 171	42 300
Impostos e contribuições diferidos <i>Deferred taxes</i>	19	3 899	23 815	-	263 151	211 357	103 525
Salários, encargos sociais e participações <i>Salaries, social charges and profit sharing</i>		24 677	30 213	9 373	72 435	55 829	23 213
Contas a pagar por aquisição de imóveis <i>Accounts payable due to real estate acquisition</i>	17	1 925	9 583	7 838	341 835	203 469	296 220
Dividendos a pagar <i>Dividends payable</i>	20 (d)	142 559	198 907	65 956	142 559	198 907	65 956
Partes relacionadas <i>Related parties</i>	12	354 756	474 897	303 429	130 446	124 467	139 397
Contas-correntes com parceiros nos empreendimentos <i>Current accounts with venture partners</i>	13	17 501	-	17 544	240 041	302 788	255 166
Adiantamentos de clientes <i>Advances from clients</i>	15	31 747	82	81 599	1 518 142	1 054 381	1 685 914
Demais contas a pagar <i>Other accounts payable</i>		20 820	8 402	22 120	109 241	101 216	67 496
		<b>850 612</b>	<b>816 582</b>	<b>653 342</b>	<b>3 921 657</b>	<b>2 980 717</b>	<b>2 935 402</b>
<b>NÃO CIRCULANTE <i>NONCURRENT ASSETS</i></b>							
<b>Realizável a longo prazo <i>Noncurrent liabilities</i></b>							
Empréstimos e financiamentos <i>Long-term liabilities</i>	10	509 953	358 012	441 426	1 437 677	1 129 391	865 355
Debêntures <i>Loans and financing</i>	11	1 117 037	1 101 889	996 408	1 117 037	1 101 889	996 408
Fornecedores <i>Debentures</i>	16	-	-	581	41 723	35 117	43 412
Impostos e contribuições a recolher <i>Accounts payable to suppliers</i>	19	2 804	3 739	-	9 183	11 927	-
Contas a pagar por aquisição de imóveis <i>Taxes payable</i>	17	262	-	-	123 164	102 079	126 663
Tributos a pagar e processos trabalhistas <i>Accounts payable due to real estate acquisition</i>	18	2 590	1 147	801	18 815	18 739	29 028
Impostos e contribuições diferidos <i>Payable taxes and labor claims</i>	19	1 911	4 022	30 749	138 494	113 588	128 948
Adiantamentos de clientes <i>Deferred income tax and social contribution</i>	15	-	66 205	-	552 874	893 384	-
Demais contas a pagar <i>Other accounts payable</i>		-	4	-	-	58 476	22 610
		<b>1 634 557</b>	<b>1 535 018</b>	<b>1 469 965</b>	<b>3 438 967</b>	<b>3 464 590</b>	<b>2 212 424</b>
<b>Patrimônio líquido <i>Shareholders' equity</i></b>	20 (a)	<b>2 548 695</b>	<b>2 549 139</b>	<b>1 357 355</b>	<b>2 548 695</b>	<b>2 549 139</b>	<b>1 357 355</b>
Capital social <i>Capital stock</i>	20 (b)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)
<b>Ações em tesouraria <i>Treasury shares</i></b>							
<b>Reservas de Capital <i>Capital reserves</i></b>		<b>60 250</b>	<b>40 362</b>	<b>23 522</b>	<b>60 250</b>	<b>40 362</b>	<b>23 522</b>
Reserva de outorga de opções de ações <i>Recognized granted options</i>		-	-	-	-	-	-
<b>Reservas de lucros <i>Profit Reserves</i></b>	20 (d)	<b>134 213</b>	<b>104 201</b>	<b>67 733</b>	<b>134 213</b>	<b>104 201</b>	<b>67 733</b>
Reserva legal <i>Legal reserve</i>	20 (c)	1 594 366	1 166 688	672 714	1 594 366	1 166 688	672 714
Reserva expansão <i>Expansion reserve</i>		(11 033)	(7 575)	(364)	(11 033)	(7 575)	(364)
<b>Outros resultados abrangentes <i>Other comprehensive income</i></b>							
<b>Patrimônio líquido atribuído à participação dos:</b> <i>Shareholders' equity attributed to:</i>		<b>4 326 480</b>	<b>3 852 804</b>	<b>2 120 949</b>	<b>4 326 480</b>	<b>3 852 804</b>	<b>2 120 949</b>
Acionistas da controladora <i>Shareholders of Parent Company</i>		-	-	-	355 457	252 579	288 728
Acionistas não controladores <i>Minority shareholders</i>		4 326 480	3 852 804	2 120 949	4 681 937	4 105 383	2 409 677
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>		<b>6 811 649</b>	<b>6 204 404</b>	<b>4 244 256</b>	<b>12 042 561</b>	<b>10 550 690</b>	<b>7 557 503</b>

"As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras" *"The explanatory notes are an integral part of these financial statements"*

# DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS

## INCOME STATEMENT

FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009 (EM MILHARES DE REAIS)

*For the years ended December 31, 2010 and 2009 (In thousands of Reais)*

	Notas Notes	CONTROLADORA <i>Parent company</i>		CONSOLIDADO <i>Consolidated</i>	
		2010	2009	2010	2009
<b>Receita líquida operacional</b> <i>Gross operating revenue</i>	24	19 183	14 716	4 890 105	4 087 825
<b>Custo das vendas e serviços realizados</b> <i>Cost of sales and services</i>	24	(7 820)	(5 803)	(3 353 475)	(2 678 571)
<b>Lucro bruto operacional</b> <i>Operating net revenue</i>		11 363	8 913	1 536 630	1 409 254
<b>Receitas (despesas) operacionais</b> <i>Operating income (expenses)</i>					
Despesas com vendas <i>Selling expenses</i>	25	(27 060)	(13 953)	(401 820)	(291 291)
Despesas gerais e administrativas <i>General and administrative expenses</i>	26	(145 514)	(142 495)	(347 235)	(251 194)
Despesas com honorários da administração <i>Management fees</i>	12 (d)	(4 057)	(3 737)	(5 190)	(4 693)
<b>Resultado de participações societárias</b> <i>Result of equity interest</i>					
Equivalência patrimonial <i>Equity</i>	7 (b)	845 602	918 821	1 196	28 715
Outros resultados nos investimentos <i>Other results in investments</i>	27	(44 985)	48 028	(34 671)	86 172
Outras receitas operacionais, líquidas <i>Other operating income, net</i>		(379)	526	(146)	(21 405)
<b>Lucro bruto antes do resultado financeiro</b> <i>Gross profit before financial result</i>		634 970	816 103	748 764	955 558
<b>Resultado Financeiro</b> <i>Financial result</i>					
Despesas financeiras <i>Financial expenses</i>	28	(130 817)	(158 485)	(222 380)	(225 335)
Receitas financeiras <i>Financial revenues</i>	28	79 885	76 405	287 612	210 802
		(50 932)	(82 080)	65 232	(14 533)
<b>Lucro antes dos impostos sobre o lucro e de acionistas não controladores</b> <i>Income before income tax and minority shareholders</i>		584 038	734 023	813 996	941 025
<b>Imposto de renda e contribuição social</b> <i>Income tax and social contribution</i>					
Diferido <i>Deferred taxes</i>	19 (a)	17 062	-	(22 141)	(40 233)
Corrente <i>Current taxes</i>	19 (c)	(851)	(4 674)	(106 789)	(73 894)
		16 211	(4 674)	(128 930)	(114 127)
<b>Lucro líquido do exercício das operações continuadas</b> <i>Net income for the fiscal year from continued operations</i>		600 249	729 349	685 066	826 898
Parcela do lucro atribuída aos acionistas não controladores <i>Net Income attributed to minority shareholders</i>		-	-	(84 817)	(97 549)
<b>Lucro líquido atribuído aos acionistas da controladora</b> <i>Net income attributed to shareholders of the Parent Company</i>		600 249	729 349	600 249	729 349
<b>Média ponderada de ações no exercício – lucro básico</b> <i>Average number of shares in the fiscal year - basic income</i>		411 714	411 472		
<b>Lucro básico por ação</b> <i>Basic earnings per share</i>	29	1,45793	1,7254		
<b>Média ponderada de ações no exercício – lucro diluído</b> <i>Average number of shares in the fiscal year - diluted income</i>		415 120	415 614		
<b>Lucro diluído por ação</b> <i>Diluted earnings per share</i>	29	1,44597	1,75487		

"As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras" *"The explanatory notes are an integral part of these financial statements"*

# DEMONSTRAÇÕES DE FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO

## CONSOLIDATED CASH FLOW

PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009 (EM MILHARES DE REAIS)

For the years ended December 31, 2010 and 2009 (In thousands of Reais)

	CONSOLIDADO			
	4T10	4T09	2010	2009
<b>DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS OPERATING ACTIVITIES</b>				
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social e de acionistas não controladores <i>Income before income tax and social contribution statutory participation</i>	126.579	219.011	813.996	941.025
<b>Despesas (receitas) que não afetam o fluxo de caixa: Expenses (income) not affecting cashflow:</b>				
Depreciação e amortização de bens do ativo imobilizado e intangível <i>Depreciation and amortization of fixed and intangible assets</i>	(14.942)	(10.786)	8.885	6.518
Amortização de ágios <i>Goodwill amortization</i>	33.917	27.496	50.648	29.863
Equivalência patrimonial <i>Shareholder's equity</i>	(579)	(4.992)	(1.196)	(28.715)
Juros, variações monetárias sobre empréstimos <i>Interest, monetary variations on loans</i>	75.674	53.345	259.786	205.479
Impostos diferidos <i>Deferred taxes</i>	19.415	68.539	44.916	72.210
Parcela do lucro atribuída aos acionistas não controladores <i>Profit sharing of minority shareholders</i>	(84.817)	(97.549)	(84.817)	(97.549)
	<b>155.247</b>	<b>255.064</b>	<b>1.092.218</b>	<b>1.128.831</b>
<b>Variação nos ativos e passivos circulantes e não circulantes: Variation in current and long-term assets and liabilities:</b>				
Diminuição (aumento) em aplicações financeiras <i>Decrease (increase) in financial investments</i>	(213.212)	(362.653)	550.413	(680.260)
Diminuição (aumento) em contas a receber <i>Decrease (increase) in accounts receivable</i>	(169.735)	(1.122.414)	(1.456.128)	(1.887.924)
Diminuição (aumento) em imóveis a comercializar <i>Decrease (increase) in real estate for sale</i>	(223.752)	(214.130)	(467.559)	(435.895)
Diminuição (aumento) em conta-corrente com parceiros nos empreendimentos <i>Decrease (increase) in current account with venture partners</i>	(12.603)	88.986	(146.503)	40.899
Diminuição (aumento) em partes relacionadas <i>Decrease (increase) in related parties</i>	71.187	(49.717)	1.884	(24.934)
Diminuição (aumento) nos demais ativos <i>Decrease (increase) in other assets</i>	44.618	(28.454)	27.287	(17.235)
Aumento (diminuição) de contas a pagar por aquisição de imóveis <i>Increase (decrease) in accounts payable due to real estate acquisition</i>	70.345	35.961	159.451	(117.335)
Aumento (diminuição) de tributos a pagar <i>Increase (decrease) in taxes payable</i>	4.357	964	(2.668)	1.638
Aumento (diminuição) de impostos e contribuições a recolher <i>Increase (decrease) in taxes and contributions to be collected</i>	(23.898)	(9.389)	(12.680)	33.443
Aumento (diminuição) em outros passivos <i>Increase (decrease) in other liabilities</i>	(257)	449.309	(8.991)	604.430
Aumento (diminuição) na participação dos acionistas não controladores <i>Increase (decrease) in minority interest</i>	96.298	142.607	102.878	(36.149)
<b>Caixa e equivalentes provenientes das (aplicados nas) atividades operacionais:</b> <i>Net cash and cash equivalents applied to operating activities:</i>	<b>(201.405)</b>	<b>(813.866)</b>	<b>(160.398)</b>	<b>(1.390.491)</b>
Imposto de renda e contribuição social pagos <i>Income Tax and Social Contribution paid</i>	(10.324)	(7.174)	(83.265)	(70.466)
<b>Caixa e equivalentes líquidos provenientes das (aplicadas nas) atividades operacionais:</b> <i>Net cash and cash equivalents applied to operating activities:</i>	<b>(211.729)</b>	<b>(821.040)</b>	<b>(243.663)</b>	<b>(1.460.957)</b>
<b>DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS: INVESTMENTS ACTIVITIES</b>				
Aquisição de bens do ativo imobilizado <i>Acquisition of assets in property, plant and equipment</i>	(10.617)	9.046	(41.006)	(41.120)
Aquisição de investimento <i>Acquisition of investments</i>	2.648	(2.681)	272	234.152
Aquisição de bens do ativo intangível <i>Acquisition of intangible assets</i>	(12.588)	(6.827)	(36.623)	(54.014)
<b>Caixa e equivalentes líquidos provenientes das (aplicadas nas) atividades de investimentos:</b> <i>Net cash and cash equivalents applied to investment activities:</i>	<b>(20.557)</b>	<b>(462)</b>	<b>(77.357)</b>	<b>139.018</b>
<b>DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS: FINANCING ACTIVITIES</b>				
Ingressos de novos empréstimos e financiamentos <i>Addition of new loans and financing</i>	419.527	255.632	1.456.308	1.178.501
Debêntures <i>Debentures</i>	297.628	-	101.485	344.760
Pagamento de empréstimos e financiamentos <i>Payment of loans and financing</i>	(258.684)	(462.157)	(775.821)	(955.414)
Juros pagos <i>Interest paid</i>	(81.606)	(70.597)	(232.231)	(249.935)
Distribuição de Dividendos <i>Dividends Distributed</i>	(198.907)	(65.956)	(198.907)	(65.956)
Aumento (Redução) de Capital <i>Capital Increase</i>	(315)	1.108.935	(444)	1.150.745
Aumento de capital por incorporação e cisão <i>Increase (decrease) from merger and spin-off</i>	-	41.039	-	41.039
<b>Caixa e equivalentes líquidos provenientes das atividades de financiamentos:</b> <i>Net cash and cash equivalents applied to financing activities:</i>	<b>177.643</b>	<b>806.896</b>	<b>350.390</b>	<b>1.443.740</b>
<b>Aumento do caixa e equivalentes: Increase of cash and cash equivalents:</b>	<b>(54.643)</b>	<b>(14.606)</b>	<b>29.370</b>	<b>121.801</b>
No fim do exercício <i>At the beginning of the period</i>	297.199	227.792	213.186	91.385
No início do exercício <i>At the end of the period</i>	242.556	213.186	242.556	213.186
<b>Aumento do caixa e equivalentes: Increase of cash and cash equivalents:</b>	<b>(54.643)</b>	<b>(14.606)</b>	<b>29.370</b>	<b>121.801</b>



# DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

## STATEMENTS OF CHANGES IN SHAREHOLDERS' EQUITY

PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009 (EM MILHARES DE REAIS)

For the years ended December 31, 2010 and 2009 (In thousands of Reais)

Notas Notes	Capital social Capital stock	Ações em tesouraria Shares in treasury	Reserva de outorga de opções de ações Reserve for stock option granting	Reservas de lucros Profit reserves		Lucros acumulados Accumulated profits	Outros resultados abrangentes Other comprehensive income	Total Controladora Parent Company Total	Participação de acionistas não controladores Minority Shareholders Total	Total Consolidado Consolidated Total
				Legal	Retenção de lucros Profit Retention					
<b>Em 31 de dezembro de 2008</b> <i>As of December 31, 2008</i>	1 357 355	(11)	23 522	67 733	672 714	-	(364)	2 120 949	-	2 120 949
Patrimônio líquido atribuído à participação dos acionistas não controladores <i>Shareholders' equity attributed to minority shareholders</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	288 728	288 728
<b>Em 1º de janeiro de 2009</b> <i>As of January 1, 2009</i>	1 357 355	(11)	23 522	67 733	672 714	-	(364)	2 120 949	288 728	2 409 677
<b>Aumento de capital</b> <i>Capital increase</i>										
Aumento de capital-Subscrição Pública <i>Capital increase- public subscription</i>	20 (a)	1 182 500	-	-	-	-	-	1 182 500	(105 483)	1 077 017
Aumento de capital por outorga de ações <i>Capital increase through shares granted</i>	20 (a)	1 139	-	-	-	-	-	1 139	-	1 139
Aumento de capital-Incorporação Goldzstein Participações S.A. <i>Capital increase- Merger Goldzstein Participações S.A.</i>	20 (a)	41 039	-	-	-	-	-	41 039	-	41 039
Gastos com Emissão Pública de Ações <i>Expenses with public issue of shares</i>	20 (a)	(32 894)	-	-	-	-	-	(32 894)	-	(32 894)
<b>Lucro líquido do exercício</b> <i>Net income for the period</i>										
Lucro líquido do exercício das operações continuadas <i>Net income for the period from continued operations</i>		-	-	-	-	729 349	-	729 349	97 549	826 898
<b>Destinação do lucro</b> <i>Profit allocation</i>										
Reserva legal <i>Legal reserve</i>	20 (d)	-	-	-	36 468	(36 468)	-	-	-	-
Dividendos propostos <i>Proposed dividends</i>	20 (d)	-	-	-	(25 687)	(173 220)	-	(198 907)	(28 215)	(227 122)
Reserva de retenção de lucros <i>Profit retention reserve</i>	20 (d)	-	-	-	-	519 661	-	-	-	-
Programa de pagamento em ações <i>Share-based payment program</i>	22 (c)	-	-	16 840	-	-	-	16 840	-	16 840
Ajustes por conversão de investimentos <i>Adjustment by translation of investments</i>	7 (e)	-	-	-	-	-	(7 211)	(7 211)	-	(7 211)
<b>Em 31 de dezembro de 2009</b> <i>As of December 31, 2009</i>		2 549 139	(11)	40 362	104 201	1 166 688	(7 575)	3 852 804	252 579	4 105 383

Notas Notes	Capital social Capital stock	Ações em tesouraria Shares in treasury	Reserva de outorga de opções de ações Reserve for stock option granting	Reservas de lucros Profit reserves		Lucros acumulados Accumulated profits	Outros resultados abrangentes Other comprehensive income	Total Controladora Parent Company Total	Participação de acionistas não controladores Minority Shareholders Total	Total Consolidado Consolidated Total	
				Legal	Retenção de lucros Profit Retention						
<b>Aumento de capital</b> <i>Capital increase</i>											
Aumento de capital por outorga de ações <i>Capital increase through shares granted</i>	20 (a)	1 543	-	-	-	-	-	1 543	24 063	25 606	
Gastos com Emissão Pública de Ações <i>Expenses with public issue of shares</i>	20 (a)	(1 987)	-	-	-	-	-	(1 987)	-	(1 987)	
<b>Lucro líquido do exercício</b> <i>Net income for the period</i>											
Lucro líquido do exercício das operações continuadas <i>Net income for the period for continued operations</i>		-	-	-	-	600 249	-	600 249	84 817	685 066	
<b>Destinação do lucro</b> <i>Profit allocation</i>											
Reserva legal <i>Legal reserve</i>	20 (d)	-	-	-	30 012	(30 012)	-	-	(766)	(766)	
Dividendos propostos <i>Proposed dividends</i>	20 (d)	-	-	-	-	(142 559)	-	(142 559)	(5 236)	(147 795)	
Reserva de retenção de lucros <i>Profit retention reserve</i>	20 (d)	-	-	-	427 678	(427 678)	-	-	-	-	
Programa de pagamento em ações <i>Share-based payment program</i>	22 (c)	-	-	19 888	-	-	-	19 888	-	19 888	
Ajustes por conversão de investimentos <i>Adjustment by translation of investments</i>	7 (e)	-	-	-	-	-	(3 458)	(3 458)	-	(3 458)	
<b>Em 31 de dezembro de 2010</b> <i>As of December 31, 2010</i>		2 548 695	(11)	60 250	134 213	1 594 366	-	(11 033)	4 326 480	355 457	4 681 937

"As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras" *"The explanatory notes are an integral part of these financial statements"*

# DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO

## STATEMENTS OF VALUE ADDED

PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009 (EM MILHARES DE REAIS)

For the years ended December 31, 2010 and 2009 (In thousands of Reais)

	CONTROLADORA <i>Parent company</i>		CONSOLIDADO <i>Translation</i>	
	2010	2009	2010	2009
<b>Receitas</b> <i>Revenues</i>				
Venda de mercadorias, produtos e serviços <i>Sales of goods, products and services</i>	21 568	14 891	5 053 551	4 233 993
Outras Receitas <i>Other revenues</i>	-	11 677	8 331	8 575
	<b>21 568</b>	<b>26 568</b>	<b>5 061 882</b>	<b>4 242 568</b>
<b>Insumos adquiridos de terceiros</b> <i>Raw materials acquired from third-parties</i>				
Custos de produtos, mercadorias e serviços vendidos <i>Costs of products, goods services sold</i>	(7 820)	(5 803)	(3 353 475)	(2 678 571)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros <i>Materials, energia, serviços de terceiros e outros</i>	(74 836)	(61 120)	(483 524)	(352 813)
	(82 656)	(66 923)	(3 836 999)	(3 031 384)
<b>Valor adicionado bruto</b> <i>Gross value added</i>	<b>(61 088)</b>	<b>(40 355)</b>	<b>1 224 883</b>	<b>1 211 184</b>
<b>Retenções</b> <i>Retentions</i>				
Depreciação, amortização e exaustão <i>Depreciation, amortization and depletion</i>	(5 918)	(4 791)	(8 885)	(6 518)
Amortização de ágio de investimentos <i>Amortization of investment goodwill</i>	(45 495)	(23 474)	(50 648)	(29 863)
	<b>(51 413)</b>	<b>(28 265)</b>	<b>(59 533)</b>	<b>(36 381)</b>
<b>Valor adicionado líquido produzido pela entidade</b> <i>Net value added generated by the Entity</i>	<b>(112 501)</b>	<b>(68 620)</b>	<b>1 165 350</b>	<b>1 174 803</b>
<b>Valor adicionado recebido em transferências</b> <i>Value added received in transfers</i>				
Resultado de equivalência patrimonial <i>Equity accounting result</i>	845 602	918 821	1 196	28 715
Outros Resultados em Investimentos <i>Other income/loss with investments</i>	510	60 351	7 880	86 055
<b>Receitas (Despesas) financeiras</b> <i>Financial revenues (expenses)</i>				
Receitas financeiras <i>Financial revenues</i>	70 141	63 093	188 515	120 384
Despesas financeiras <i>Financial expenses</i>	(18 017)	(13 581)	(47 487)	(43 468)
	<b>52 124</b>	<b>49 512</b>	<b>141 028</b>	<b>76 916</b>
<b>Valor total adicionado recebido em transferências</b> <i>Total value added received in transfer</i>	<b>898 236</b>	<b>1 028 684</b>	<b>150 104</b>	<b>191 686</b>
<b>Valor adicionado total a distribuir</b> <i>Total value added to distribute</i>	<b>785 735</b>	<b>960 064</b>	<b>1 315 454</b>	<b>1 366 489</b>
<b>Distribuição do valor adicionado</b> <i>Distribution of value added</i>				
<b>Pessoal e encargos</b> <i>Personnel and charges</i>				
Salários e encargos <i>Salaries and charges</i>	56 768	49 329	184 626	111 311
Comissões sobre venda <i>Sales commissions</i>	350	244	26 282	23 948
Honorários de diretoria <i>Management fees</i>	4 252	3 860	5 385	4 816
Participação de empregados nos lucros <i>Employee profit sharing</i>	34 888	40 841	45 925	47 773
	96 258	94 274	262 218	187 848
Impostos, taxas e contribuições <i>Taxes, fees and contributions</i>	(12 881)	6 664	301 896	264 679
Juros <i>Interest</i>	102 109	129 777	66 274	87 064
	<b>185 486</b>	<b>230 715</b>	<b>630 388</b>	<b>539 591</b>
<b>Remuneração de capitais próprios</b> <i>Remuneration of own capital</i>				
Lucro líquido do exercício das operações continuadas <i>Net Income for the fiscal year from continued operations</i>	600 249	729 349	600 249	729 349
Parcela do lucro atribuída aos acionistas não controladores <i>Net income attributed to minority shareholders</i>	-	-	84 817	97 549
	<b>600 249</b>	<b>729 349</b>	<b>685 066</b>	<b>826 898</b>
<b>Valor adicionado total distribuído</b> <i>Distribution of value added</i>	<b>785 735</b>	<b>960 064</b>	<b>1 315 454</b>	<b>1 366 489</b>

"As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras" "The explanatory notes are an integral part of these financial statements"

**Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações**

Av. Pres. Juscelino Kubitscheck, 1.455 – 3º andar  
São Paulo – SP  
CEP 04543-011  
Telefone / Phone: (55 11) 4502-3000

**Relacionamento com o Cliente | Customer Relations**

0800 014 56 56  
Fax: (55 11) 4502-3140  
Site: [www.cyrela.com.br](http://www.cyrela.com.br)

**Relações com Investidores | Investor Relations**

Av. Pres. Juscelino Kubitscheck, 1.455 – 3º andar  
São Paulo – SP  
CEP 04543-011  
Site: [www.cyrela.com.br/ri](http://www.cyrela.com.br/ri)  
Telefone / Phone: (55 11) 4502-3153  
e-mail: [ri@cyrela.com.br](mailto:ri@cyrela.com.br)

**Auditores independentes | Independent auditors**

Ernst & Young Terco  
Av. Nações Unidas, 12.995 – 16º andar  
São Paulo – SP  
CEP 04578-000  
Site: [www.ey.com.br](http://www.ey.com.br)  
Telefone / Phone: (55 11) 3054-0000

**Código de negociação das ações na Bovespa |**

*Shares trading code ticker in Bovespa*  
CYRE3

**Conselho de Administração | Board of Directors**

*Elie Horn*  
*Rogério Jonas Zylbersztajn*  
*George Zausner*  
*Rafael Novellino*  
*Fernando Goldsztein*  
*Sergio Rial*  
*João Cesar de Queiroz Tourinho*  
*Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas*  
*Antonio Fernando Guedes*

**Diretoria Executiva | Board of Executive Officers**

*Elie Horn*  
*Rogério Jonas Zylbersztajn*  
*Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas*  
*Cassio Mantelmacher*

*Gilson Hochman*  
*Cláudio Carvalho de Lima*  
*José Florêncio Rodrigues Neto*

**Texto e projeto gráfico | Texts and Graphic Design**  
Report Comunicação

**Revisão | Proofreading**  
Assertiva Produções Editoriais

**Tradução | Translation**  
Vértices Translate

**Fotos | Photos**  
Diogo Carneiro páginas/pages 15 [fachada], 18, 22, 23;  
Egberto Nogueira/Imafotogaleri páginas/pages 36, 61, 62;  
Fabio Seixo páginas/pages 24, 30, 31;  
Letícia Luppi páginas/pages 70;  
Roger Panhan páginas/pages 27, 40 41, 54, 55, 66, 67, 102, 103.  
Imagens não listadas acima são parte do Acervo Cyrela  
*Images not listed above belong to Cyrela's collection*

**Impressão e acabamento | Printing and finishing**

Gráfica Aquarela  
Tiragem: 500 exemplares  
papel: capa Duodesign, 300g/m2 e miolo Couche Fosco Matte, 115g/m2  
*Print run: 500 copies*  
*Paper: capa Duodesign, 300g/m2 and inside Couche Fosco Matte, 115g/m2*

