

Mensagem da Administração

Message from the Board

RUMO AO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Ao longo de 50 anos, a Cyrela passou por diferentes ciclos de crescimento e de gestão, apoiados na solidez da empresa e de valores que integram a Cultura Cyrela. São pilares e práticas para garantir a excelência de nossa operação e o reconhecimento do mercado e de nossos clientes. Nos últimos anos, a Cyrela tomou decisões estratégicas para o desenvolvimento sustentável. Entre elas, está tornar as operações mais orgânicas, com maior controle sobre o processo construtivo, em todas as etapas do negócio, por meio do investimento em equipes próprias. Naturalmente, esse crescimento não possibilita prosperar na mesma velocidade dos ciclos de expansão anteriores. Contudo, a solidez da Cyrela possibilita trilhar esse caminho com os melhores recursos disponíveis, de forma madura e transparente.

Em 2011, nossos esforços foram direcionados para a evolução de sistemas, processos e governança corporativa. Além do comprometimento dos nossos colaboradores no atual momento,

os resultados de desempenho estão em linha com a estratégia de crescimento. Em 2012, nosso planejamento aponta que a Cyrela chegue a 80% de participação nos projetos com mão de obra própria, ressaltando nosso modelo de atuação. Em termos de governança corporativa, algumas mudanças fortaleceram o Conselho, como a redução do número de executivos no Board e um maior equilíbrio de conselheiros independentes, com planos de aumentar esse número já em 2012.

As projeções da indústria imobiliária apontam para um crescimento contínuo da demanda. Uma das principais entidades do setor; o Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo (Secovi-SP), trabalha com estimativas de crescimento de 3,5%. Para o crédito habitacional, o aumento deve ficar em 30%, segundo a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança. Além disso, projeções e estudos

de entidades setoriais indicam um déficit habitacional da ordem de 7 milhões de residências no Brasil. Portanto, reafirmamos nossa crença no potencial do mercado brasileiro a médio e longo prazos, cientes de que oferecemos os melhores produtos, balizados por uma marca forte, sólida financeiramente e de credibilidade.

Boa leitura.

Towards sustainable growth

Along 50 years, Cyrela has gone through different cycles of growth and management, supported by the solidity of the company and of values that integrate the Cyrela Culture. They are pillars and practices to ensure the excellence of our operations and the acknowledgment by the market and our clients. Over the last few years, Cyrela has made strategic decisions for sustainable growth. Among them is rendering our operations more organic, with greater control over the construction process in all stages of the business, by means of investment in our own teams. Naturally, such growth does not allow us to prosper in the same speed as in the previous expansion cycles. However, Cyrela's solidity allows us to take this path with the best resources available, in a mature and transparent manner.

In 2011, our efforts were directed towards the evolution of systems, processes and corporate governance. In addition to the commitment of our collaborators in the current moment, the performance results are in line with the growth strategy. In 2012, our planning indicates that Cyrela may reach 80% of interest in works with proprietary workforce, emphasizing our operation model. In terms of corporate governance, certain changes shall strengthen the Board, such as the decrease of the number of executives in it and a greater balance of independent directors, with plans to increase such number soon.

The real estate segment forecasts indicate a continuous growth of the demand. One of the main entities of the sector, Secovi-SP (Residential and Commercial Real Properties Purchase, Sale, Lease and Administration Union of São Paulo), works with growth estimates of 3.5%. For habitation credit, the increase shall be of approximately 30%, according to the Brazilian Association of Real Estate Credit and Savings Entities. In addition, forecasts and studies conducted by entities of the sector indicate a habitation deficit of approximately 7 million residences in Brazil. Therefore, we reinforce our belief in the potential of the Brazilian market in the medium and long-terms, aware of the fact that we offer the best products, marked by a strong brand that is financially solid and which has credibility.

Enjoy your reading.





Índice *Foreword*

Apresentação <i>Presentation</i>	08
Perfil <i>Profile</i>	12
Cyrela em Números <i>Cyrela in Numbers</i>	20
Estratégia <i>Strategy</i>	36
Living Construtora <i>Living Construtora</i>	46
Governança Corporativa <i>Corporate Governance</i>	56
Gestão de Pessoas <i>People Management</i>	72
Público Estratégico <i>Strategic Public</i>	82
Responsabilidade Social <i>Social Responsibility</i>	90
Desempenho Econômico <i>Economic Performance</i>	100
Perspectivas <i>Perspectives</i>	114



Apresentação

Presentation

CINCO DÉCADAS DE HISTÓRIA

A Cyrela Brazil Realty apresenta, neste *Relatório Anual 2011*, o desempenho da Companhia ao longo do período, nos âmbitos econômico, social e ambiental. As informações disponíveis neste relatório constituem uma ferramenta importante de comunicação transparente da empresa com o mercado e com os seus públicos de interesse.

Five decades of history

Cyrela Brazil Realty presents, in this *2011 Annual Report*, the Company's performance along the period, in the economic, social and environmental scopes. The information available in this report constitutes an important tool of transparent communication of the company with the market and its relevant audience.

Lobby de entrada da sede da Cyrela, em São Paulo (Avenida Juscelino Kubitschek, 1455)

Entrance hall of Cyrela's headquarters, in São Paulo (Avenida Juscelino Kubitschek, 1455)

O ano de 2011 representou um período importante no histórico evolutivo da Cyrela, com a intensificação e a consolidação de ações de governança corporativa para um crescimento sustentável e de forma orgânica, ou seja, alavancado pelas operações e investimentos internos de projetos da Companhia.

Este relatório traça uma visão macro da gestão do Grupo Cyrela, a partir das diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de Administração e, também, dos resultados operacionais e econômico-financeiros registrados durante o ano de 2011, além de perspectivas para o próximo período. As informações gerais compiladas neste documento são resultados de entrevistas com os principais executivos da empresa, de materiais e publicações oficiais.

O Relatório Anual 2011 também está disponível em uma versão online bilíngue (português e inglês), no site da empresa. Para esclarecimentos sobre este documento, a Cyrela mantém os canais de comunicação: www.cyrela.com.br/ri (site da Área de Relações com Investidores), além de e-mail (ri@cyrela.com.br) e telefone (55 11) 4502-3153.

The year of 2011 represented an important period of Cyrela's history of evolution, with the intensification and consolidation of corporate governance actions for a sustainable and organic growth, that is, leveraged by the internal operations and investments of the Company's projects.

This Report outlines a macro view of the Cyrela Group's management, from the strategic guidelines established by the Board of Directors and also of the operational and economic-financial results recorded during 2011, in addition to perspectives for the next period. The general information compiled herein is the result of interviews with the main executives of the company, official materials and publications.

The 2011 Annual Report is also available in a bilingual online version (Portuguese and English) at the company's website. For clarifications regarding this document, Cyrela maintains communication channels: www.cyrela.com.br/ri (Investors Relations Department website), in addition to e-mail (ri@cyrela.com.br) and telephone number (55 11) 4502-3153.

Cyrela é pioneira em venda pelo Facebook

Um mês após o lançamento do canal de vendas pelo Facebook, em 2011, a Cyrela fez a primeira venda efetiva de um imóvel por meio da rede social, sendo a primeira empresa do setor imobiliário brasileiro a realizar esse feito. A unidade comercializada foi do empreendimento Vita Residencial, em Recife (PE). A transação contou com o auxílio do aplicativo para iPhone, lançado pela Cyrela em 2010. As ferramentas fazem parte da estratégia de intensificação da presença da empresa na Internet e nas mídias sociais.

Cyrela is a pioneer in sales through Facebook

One month after the launch of the Facebook sales channel, in 2011, Cyrela made the first actual sale of a real property by means of the social network – becoming the first company of the Brazilian real estate sector to achieve such deed. The unit sold was of the Vita Residencial undertaking in the city of Recife, state of Pernambuco. The transaction was assisted by the iPhone app launched by Cyrela in 2010. The tools are part of the strategy of intensification of the company's presence in the Internet and social media.





Perfil
Profile

SUCESSO DE UMA EMPRESA PIONEIRA

Com meio século de história, marcado por uma reputação de prestígio, a Cyrela consolida sua presença em 16 estados, mais o Distrito Federal, com 205 canteiros de obras espalhados por 67 cidades.

Ao longo de 50 anos de atuação, a Cyrela Brazil Realty construiu uma reputação de prestígio e respeito no setor imobiliário brasileiro. A empresa é reconhecida no mercado pela excelência técnica e qualidade de seus produtos, pela marca forte, amparada por solidez econômica, inteligência na condução dos negócios e, ainda, pela inovação tecnológica.

Sucess of a pioneering company

With half a century of history, marked by a prestigious reputation, Cyrela consolidates its presence in 16 states, plus the Federal District, with 205 worksites spread among 67 cities.

Along its 50 years of operation, Cyrela Brazil Realty built a reputation of prestige and respect in the Brazilian real estate segment. The company is recognized on the market by the technical excellence and quality of its products, by its strong brand, based on economic solidity and intelligence in the conduction of its businesses and also by technological innovation.

Perspectiva ilustrada da fachada do empreendimento Wave Ipanema, no Rio de Janeiro
Illustrated perspective of Wave Ipanema's façade, in Rio de Janeiro

A Companhia está presente em 16 estados e no Distrito Federal e conta com mais de 200 canteiros de obra espalhados por 67 cidades. Em meio século de atuação, a empresa já construiu mais de 60 mil lares e conquistou mais de 200 mil clientes. Em todo o País, a Cyrela conta com 15 mil colaboradores. A sede da empresa está em São Paulo, e há escritórios espalhados por todas as regiões do Brasil, em um modelo organizacional em que a Companhia atua sob o formato de unidades de negócio, divididas por região.

Em 2005, a empresa fez sua Oferta Pública Inicial de Ações (IPO, na sigla em inglês) e ingressou no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, que determina regras rígidas em relação à transparência na divulgação das informações e às boas práticas de governança corporativa. Até 2005, a Companhia estava presente em três cidades. Após o IPO, a Cyrela adotou como estratégias de crescimento a expansão geográfica, amparada em um forte modelo de parcerias, e a diversificação de produto, com a criação da Living Construtora.

Neste momento de sua trajetória, a empresa ajustou seu modelo de crescimento e deu andamento a um novo ciclo, que fortalece o crescimento sustentável, que se traduz em operações próprias e verticalizadas, em toda a cadeia do negócio.

The Company is present in 16 states and in the Federal District, and has over 200 worksites in 67 cities. In its half a century of operation, the company has built over 60 thousand homes, and won more than 200 thousand clients over. In the entire country, Cyrela has 15 thousand collaborators. The company's headquarters are in São Paulo, and there are offices scattered over all regions of Brazil, in an organizational model in which the Company operates as business units divided by region.

In 2005, the company made its Initial Public Offer of Shares (IPO) and entered the Novo Mercado segment of BM&FBOVESPA (São Paulo Stock Exchange), which sets forth strict rules regarding transparency in the disclosure of information and good corporate governance practices. Until 2005, the Company was present in three cities. After the IPO, Cyrela adopted geographic expansion as its growth strategy, based on a strong model of partnerships and product diversification, with the creation of Living Construtora.

At that point of its trajectory, the company adjusted its growth model and proceeded with a new cycle, which strengthens sustainable growth, translated into proprietary and verticalized operations in the entire business chain.



Perspectiva ilustrada do empreendimento Maayan, no Rio de Janeiro
Illustrated perspective of Maayan undertaking, in Rio de Janeiro

CINCO DÉCADAS DE HISTÓRIA

FIVE DECADES OF HISTORY

1962

- Fundação da Cyrela, em São Paulo.
- *Cyrela's Foundation, in São Paulo.*

1981

- Criação da Cyrela Construtora e da Seller.
- *Creation of Cyrela Construtora and Seller.*

1994

- Constituição da Brazil Realty, joint venture com a empresa argentina IRSA.
- *Organization of Brazil Realty, a joint venture with Argentinean company IRSA.*

1996

- Abertura de capital da Brazil Realty, com foco em imóveis comerciais.
- Criação da Selling.
- *IPO of Brazil Realty, focusing on commercial real properties.*
- *Creation of Selling.*

2000

- Início da parceria da Cyrela com a RJZ, marcando a chegada da empresa ao Rio de Janeiro.
- Lançamento do programa Construindo Pessoas.
- *Beginning of Cyrela's partnership with RJZ, marking the company's arrival at Rio de Janeiro.*
- *Launch of program Construindo Pessoas.*

MERCADOS DE ATUAÇÃO

O Grupo Cyrela atua em todas as áreas do setor imobiliário, com operação integrada na cadeia de produção, desde a prospecção e aquisição do terreno, passando pela construção, vendas e serviços.

A empresa participa de todos os segmentos de renda, do alto padrão ao econômico e supereconômico, estes dois últimos executados pela Living, marca criada em 2006, que virou empresa em 2009 e hoje está entre as principais construtoras do País no segmento.

Atualmente, dentro de sua estratégia de operação mais orgânica, a Cyrela tem reforçado sua presença nos canteiros de obra com o uso de engenharia própria, e, em 2011, sua participação na operação aumentou para 81%.

Markets in which we operate

The Cyrela Group operates in all areas of the real estate segment, with integrated operation in the production chain, from plot prospection and purchase to construction, sales and services.

The company has presence in all income segments, from high standard to economic and super-economic, the last two conducted by Living, a brand created in 2006, which became a company in 2009 and is currently among the main companies of the country in the segment.

Currently, within its more organic operation strategy, Cyrela is reinforcing its presence in the worksites with the use of proprietary engineering and, in 2011, its participation reached 81%.

EMPRESAS DO GRUPO CYRELA

Companies of the Cyrela Group



Living Construtora

A Living é a empresa da Cyrela com atuação nos segmentos econômico e supereconômico, presente em 14 estados e com mais de 38 mil unidades lançadas.

Living Construtora

Living is one of Cyrela's companies, which operates in the economic and super-economic segments, present in 14 states and with over 38 thousand units launched.



BRC

A BRC Gestão de Propriedades é a empresa responsável pela gestão de mais de 500 serviços condominiais. Atualmente, responde por mais de 40 empreendimentos Cyrela em todo o País – são mais de 10 mil unidades residenciais, comerciais e corporativas. Atua por meio de duas marcas: Classic Home, voltada para os empreendimentos com perfil familiar; e Facilities, focada em oferecer qualidade de vida aos clientes de empreendimentos residenciais, comerciais, *business* e resort.

BRC

BRC Gestão de Propriedades is the company responsible for the management of over 500 condominium services. It currently accounts for over 40 Cyrela enterprises in the whole country – there are over 10 thousand residential, commercial and corporate units. It operates through two brands: Classic Home, aimed at the undertakings with a family profile; Facilities, focused on offering quality of life to the clients of residential and commercial undertakings, business and resort.

2002

- Aquisição da participação da argentina IRSA pela Brazil Realty.

• Purchase of IRSA's interest in Brazil Realty, from Argentina.

2005

- Implantação pioneira do processo de gestão de resíduos nas obras.
- A Brazil Realty é incorporada pela Cyrela, e a empresa passa a se chamar Cyrela Brazil Realty S.A.

• Pioneer implementation of the Residue Management process in the works.
• Brazil Realty is merged into Cyrela and the company is from then on called Cyrela Brazil Realty S.A.

- Primeira Oferta Pública de Ações, com o ingresso no Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

• First Public Offer of Shares, with the entry into the Novo Mercado segment of BM&FBOVESPA.

2006

- Início da expansão geográfica, com oito parcerias em sete estados.
- A Cyrela realiza a segunda oferta pública de ações e incorpora a RJZ Engenharia, do Rio de Janeiro.
- Criação da marca Living e lançamento do primeiro empreendimento direcionado aos segmentos econômico e supereconômico.

• Beginning of geographic expansion, with eight partnerships in seven states.
• Cyrela holds the second public offer of shares and is merged with RJZ Engenharia, in Rio de Janeiro.
• Creation of the Living brand and the launch of the first undertaking aimed at the economic and super-economic segments.

2007

- Primeira emissão de debêntures.
- Início do Programa Jovem Aprendiz.
- Constituição da *joint venture* Cury Construtora.

• First issuance of debentures.
• Beginning of the Programa Jovem Aprendiz.
• Organization of joint venture Cury Construtora.

- Criação da Cyrela Commercial Properties (CCP), com a cisão das operações que englobam imóveis corporativos, centros de logística e *shoppings centers*.
- *Joint venture* com a Líder para atuar em Minas Gerais e no Distrito Federal.

• Creation of Cyrela Commercial Properties (CCP), with the spin-off of the operations that encompass corporate properties, logistics centers and shopping malls.
• Joint venture with Líder, to operate in the state of Minas Gerais and in the Federal District.

PARCERIAS

Incorporação e construção *Incorporation and construction*



Joint ventures *Joint ventures*



Vendas *Sales*



Serviços *Services*



As empresas com as quais a Cyrela tem parceria são: MAC Construtora e Incorporadora, em empreendimentos de médio e alto padrão nos estados de São Paulo, Amazonas e Pará; SKR, que atua nos segmentos de médio alto e alto padrão, em São Paulo; Cury Construtora, nos segmentos econômico e supereconômico, em São Paulo; e Plano & Plano Construções e Participações, nos segmentos econômico e supereconômico, em São Paulo e no Rio Grande do Norte.

Partners

The companies with which Cyrela has partnerships are: MAC Construtora e Incorporadora, in medium and high standard enterprises in the states of São Paulo, Amazonas and Pará; SKR, which operates in the medium and high standard segment, in São Paulo; Cury Construtora, in the economic and super-economic segments, in São Paulo; and Plano & Plano Construções e Participações, in the economic and super-economic segments, in São Paulo and in Rio Grande do Norte.

In 2011, Cyrela Andrade Mendonça Empreendimentos became Cyrela Nordeste, after the purchase of the entirety, by Cyrela Brazil Realty, of the interest in the joint venture with Cyrela Andrade Mendonça.

Em 2011, a Cyrela Andrade Mendonça Empreendimentos passou a ser Cyrela Nordeste, após a compra da totalidade, pela Cyrela Brazil Realty, da participação na joint venture com a Cyrela Andrade Mendonça.

2008

- Segunda emissão de debêntures.
- Chegada da Cyrela a Curitiba.
- Início do programa Construindo Profissionais.

- *Second issuance of debentures.*
- *Cyrela's arrival at Curitiba.*
- *Beginning of program Construindo Profissionais.*

2009

- A Living Construtora torna-se uma empresa autônoma, com sede própria.
- Incorporação da Goldsstein Participações pela Cyrela.
- Implantação do SAP.

- *Living Construtora becomes an autonomous company, with its own headquarters.*
- *Merger of Goldsstein Participações into Cyrela.*
- *Implementation of SAP.*

- Realiza a terceira emissão de debêntures, no valor de R\$ 350 milhões, e a terceira Oferta Pública de Ações, no montante de R\$ 1,041 bilhão.

- *Performs the third issuance of debentures, in the amount of R\$ 350 million, and the third Public Offer of Shares, in the amount of R\$ 1.041 billion.*

2010

- A Cyrela realiza a quarta emissão de debêntures.
- Chegada da Cyrela a Brasília.
- Lançamento de aplicativo para iPhone.

- *Cyrela performs the fourth issuance of debentures.*
- *Cyrela's arrival in Brasília.*
- *Launch of iPhone app.*

2011

- A Empresa realiza a quinta emissão de debêntures, no valor de R\$ 400 milhões.
- A Cyrela é a primeira empresa imobiliária brasileira a fechar uma venda pelo Facebook.

- *The company performs the fifth issuance of debentures, in the amount of R\$ 400 million.*
- *Cyrela is the first real estate company in Brazil to close a sale by Facebook.*

- Aquisição da participação da Andrade Mendonça na joint venture Cyrela Andrade Mendonça, criando a Cyrela Nordeste.
- Lançamento do Instituto Cyrela e do programa Construindo Famílias.

- *Acquisition of Andrade Mendonça's interest in joint venture Cyrela Andrade Mendonça, creating Cyrela Nordeste.*
- *Launch of Cyrela Institute and program Construindo Famílias.*

Cyrela
em Números
Cyrela in Numbers

NÚMEROS DE DESTAQUE 2011

Highlights in 2011

A Cyrela está presente em 16 estados e no Distrito Federal, com empreendimentos em 67 cidades brasileiras.

Cyrela is present in 16 states and the Federal District, with undertakings in 67 Brazilian cities.

Cyrela

R\$ 7,9 bi

em lançamentos, 4% acima em relação a 2010

R\$ 7.9 billion in launches, 4% above 2010

R\$ 6,5 bi

em vendas totais, 5% acima em relação a 2010

R\$ 6.5 billion in total sales, 5% above 2010

Living

R\$ 2,7 bi

em Valor Geral de Vendas (VGV), 20,5% acima do resultado em 2010

R\$ 2.7 billion in Potential Sales Value (PSV), 20.5% above the 2010 results

R\$ 2,0 bi

em vendas totais, 8% acima em relação a 2010

R\$ 2.0 billion in total sales, 8% above 2010

Over 15 thousand collaborators

Over 60 thousand homes built in 50 years of history

Over 200 worksites in 67 cities

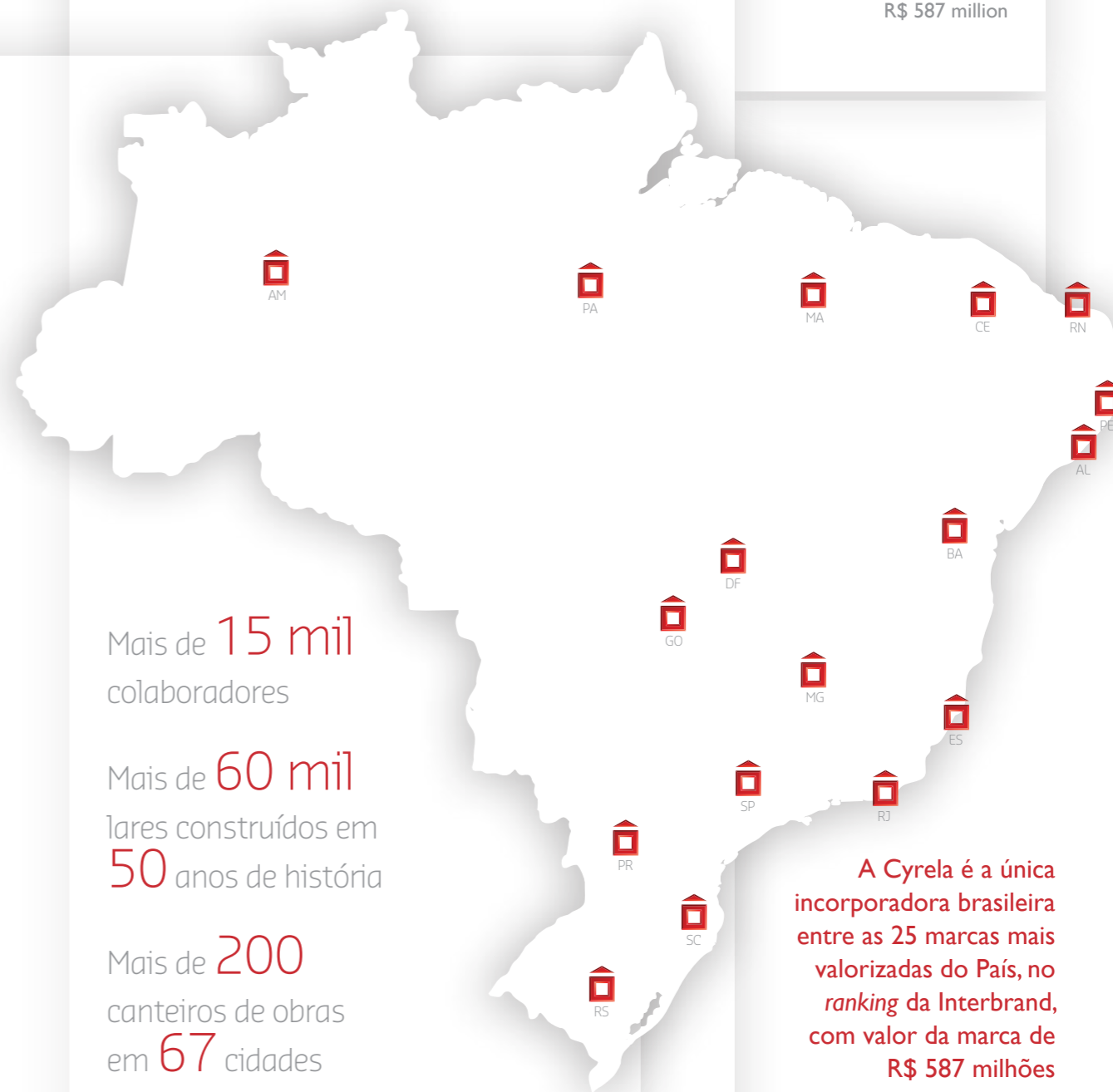
Cyrela is the only Brazilian real estate company among the 25 most valued brands in the country in the Interbrand ranking, with brand value of R\$ 587 million

Mais de **15 mil** colaboradores

Mais de **60 mil** lares construídos em **50** anos de história

Mais de **200** canteiros de obras em **67** cidades

A Cyrela é a única incorporadora brasileira entre as 25 marcas mais valorizadas do País, no ranking da Interbrand, com valor da marca de R\$ 587 milhões

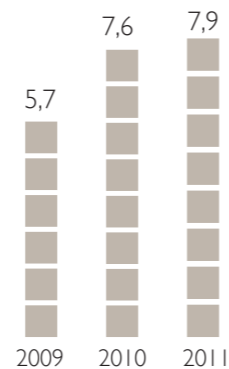


PRINCIPAIS INDICADORES

Main indexes

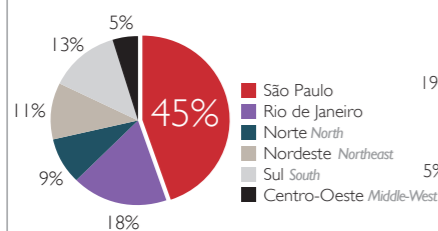
Lançamentos (em R\$ bilhões)

Launch (in R\$ billion)



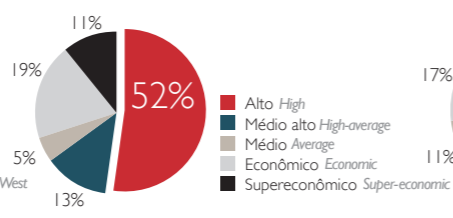
Lançamentos por região

Launch by region



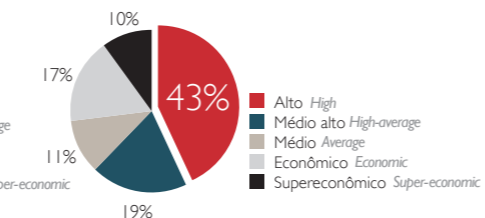
Lançamentos por produto

Launch by product



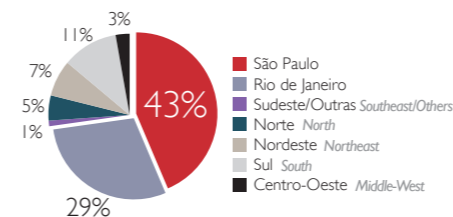
Vendas contratadas por produto

Sales contracted by product



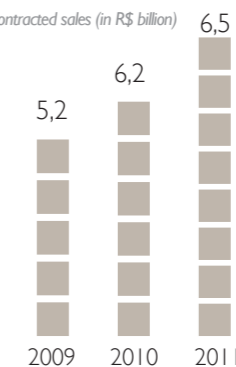
Vendas contratadas por região

Sales contracted by region



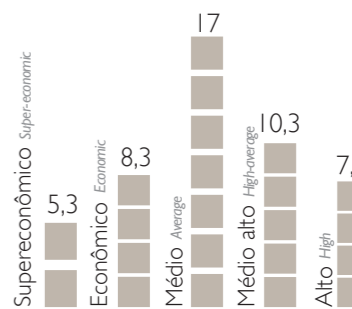
Vendas totais contratadas (em R\$ bilhões)

Total of contracted sales (in R\$ billion)



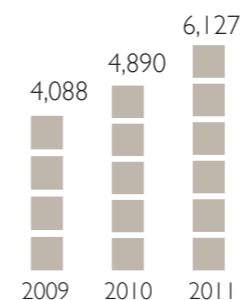
Estoque de terrenos por produto (em R\$ bilhões)

Stock of plots by product (in R\$ billion)



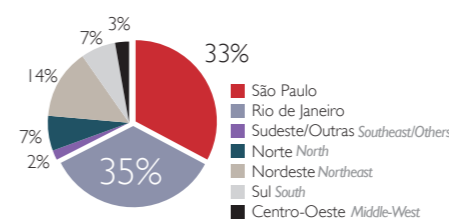
Receita líquida (em R\$ milhões)

Net revenue (in R\$ million)



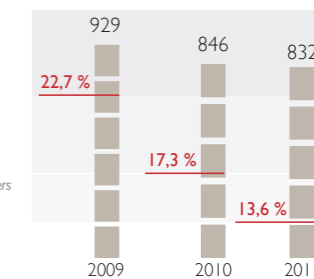
Estoque de terrenos por região

Stock of plots by region



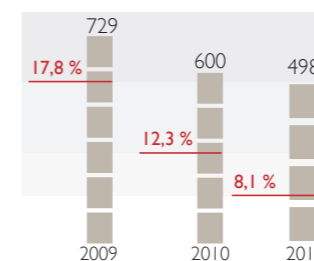
EBITDA (em R\$ milhões) – margem EBITDA (em %)

EBITDA (in R\$ million) – EBITDA margin (in %)



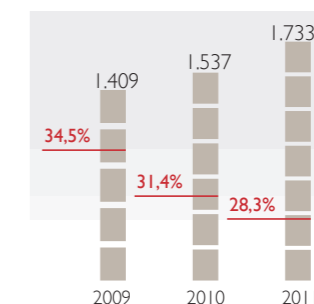
Lucro líquido (em R\$ milhões) – margem líquida (em %)

Net income (in R\$ million) – net margin (in %)



Lucro bruto (em R\$ milhões)

Gross profit (in R\$ million)



PRINCIPAIS LANÇAMENTOS

Main
launches

Thera Faria Lima Pinheiros



A valorizada região de Pinheiros, em São Paulo, ganhou o maior empreendimento da Cyrela em 2011, o Thera Faria Lima Pinheiros, que traz um conceito de condomínios independentes em duas torres justapostas, em um terreno de 13 mil m², com acesso para uma futura loja do Grupo Pão de Açúcar. O Thera tem um Valor Geral de Vendas (VGV) de mais de R\$ 600 milhões, e conta com 972 unidades, divididas entre o Thera Residence, com apartamentos de 66 m² a 90 m² e unidades duplex, e o Thera Office, com escritórios a partir de 37 m² e possibilidade de junção até 930 m². O empreendimento é resultado da parceria entre Cyrela e GPA Malls & Properties. Em apenas seis dias após o lançamento, foram vendidas 550 unidades.

The valued Pinheiros region, in São Paulo, got Cyrela's largest undertaking in 2011, Thera Faria Lima Pinheiros, which brings a concept of independent condominiums in two juxtaposed towers, in a plot of 13 thousand square meters, with access to a future store of Pão de Açúcar Group. Thera has a PSV (Potential Sales Value) of over R\$ 600 million, and 972 units divided between Thera Residence, with apartments of 66 sqm to 90 sqm and duplex units, and Thera Office, with offices from 37 sqm and possibility of joining them up to 930 sqm. The undertaking is the result of the partnership between Cyrela and GPA Malls & Properties. In only six days after the launch, 550 units were sold.

Blanc Campo Belo



Com VGV de R\$ 206 milhões, o empreendimento Blanc Campo Belo localiza-se em um dos mais nobres bairros de São Paulo. São duas torres de 26 andares, com duas unidades por andar, totalizando 108. As áreas variam entre 185 m² (4 dormitórios, com 2 suítes) e 251 m² (4 suítes), com duas coberturas duplex, de 316 m² e 423 m². O espaço de lazer é completo, com salão de jogos, salão de festas gourmet, fitness, saunas seca e úmida, piscina coberta com raia de 20 m, além de piscina descoberta Blanc com deck molhado, piscina infantil, brinquedoteca e espaço pet, entre outros itens.

With PSV of R\$ 206 million, undertaking Blanc Campo Belo is located in one of the best neighborhoods of the city of São Paulo. It has two towers of 26 floors each, with two units per floor, totaling 108 units. The sizes range from 185 sqm (4 bedrooms and 2 suites) and 251 sqm (4 suites), with two duplex penthouses of 316 sqm and 423 sqm. The leisure area is complete, with game room, gourmet party hall, fitness, dry and wet sauna, indoors pool with 20 m tracks, Blanc outdoors pool with wet deck, kids' pool, toy room and pet space, among other items.

Home Boutique Brooklin



Localizado na região sul de São Paulo, conta com *design* baseado no conceito de hotéis-boutiques. O Home Boutique Brooklin traz áreas exclusivas integradas à torre, como o *deck view* e *observatory*. Localizado a mais de 50 m de altura, e com vista para o bairro do Brooklin, conta com os ambientes de *sauna* e *body relax*, além do *meeting room* e do *wi-fi lounge*. O empreendimento possui 185 *studios* de 30 m² a 67 m², em um terreno de 2.029 m².

Located in the South region of São Paulo, its design is based on the concept of boutique hotels. Home Boutique Brooklyn has exclusive areas integrated into the tower, such as the deck view and observatory, located over 50 m high and overlooking the Brooklyn neighborhood, the sauna and body relax rooms, in addition to the meeting room and Wi-Fi lounge. The undertaking has 185 studios from 30 sqm to 67 sqm, in a plot of land of 2,029 sqm.

Emirado



Em sintonia com o bom momento de Santos, por conta dos investimentos no pré-sal na região, a Cyrela lançou na cidade do litoral paulista um empreendimento de conceito inovador, que alia moradia com serviços integrados. É o primeiro produto *homestay* de Santos. Localizado na nobre região entre o Gonzaga e o Embaré, o Emirado oferece vista privilegiada e conta com apartamentos de um e dois dormitórios, de 47 m² a 70 m², além de coberturas *dúplex* de 94 m² a 138 m². Entre os serviços *pay-per-use* (pagos quando utilizados), estão *personal trainer*, paisagismo interno, salão de beleza em domicílio e *pet care*, entre outros.

In sync with the good moment of the city of Santos, due to the pre-salt investments in the region, Cyrela launched in this city on the coast of the state of São Paulo an undertaking of innovative concept, which joins living with integrated services. It is the first homestay product in Santos. Located in the noble region between the Gonzaga and Embaré neighborhoods, Emirado offers a privileged view and has apartments of one and two bedrooms, from 47 sqm to 70 sqm, in addition to duplex penthouses of 94 sqm to 138 sqm. The pay-per-use services include personal trainer, internal landscaping, home beauty salon and pet care, among others.

Biosphere Health Center



O empreendimento comercial na Asa Norte de Brasília conta com salas de 29,9 m² a 36 m² privativos e salas duplex de 95,3 m² a 162,8 m², além de área externa com praça de convivência com espelho d'água em cascata e estacionamento com valet. As áreas internas comuns oferecem controle de acesso e recepção 24 horas, elevador inteligente e auditório, entre outros diferenciais.

The commercial undertaking in the North Wing of the city of Brasília has rooms with 29.9 sqm to 36 sqm of private area and duplex rooms of 95.3 sqm to 162.8 sqm, in addition to outdoors area with a living square, with a water feature in cascades and parking space with valet service. The common internal areas offer access control and 24-hour reception, intelligent elevator and auditorium, among other differentials.

Luzes da Mooca

A Cyrela lançou, em 2011, dois empreendimentos em um dos bairros mais tradicionais de São Paulo. O Luzes da Mooca tem 287 unidades, entre 82 m² e 108 m² privativos, com terraço gourmet para as unidades de 100 m² a 108 m². O imóvel foi projetado com uma torre de nove pavimentos, em um terreno de 9.455 m². O Luzes da Mooca Átrio Giornò oferece salas comerciais com opções de metragem a partir de 46 m².

Cyrela launched in 2011 two enterprises in one of the most traditional districts of São Paulo. Luzes da Mooca has 287 units with 82 sqm to 108 sqm of private area, with gourmet terrace for the units with 100 sqm to 108 sqm. The property was designed with a nine-floor tower, in a plot of land of 9,455 sqm. Luzes da Mooca Átrio Giornò offers commercial rooms with options starting on 46 sqm.

Wave Ipanema

Com localização privilegiada em um dos bairros mais nobres do Rio de Janeiro, o Wave Ipanema foi sucesso de vendas logo após o lançamento, em 2011. O empreendimento tem uma torre com 84 unidades, que possibilitam a escolha de diversas opções de decorações, moldadas conforme as necessidades de seus moradores. A área de lazer oferece piscina com LED e cascatas, hidromassagem descoberta, espaço para ioga, sala de massagem e *fitness*, entre outros itens.

With privileged location in one of the best neighborhoods of Rio de Janeiro, Wave Ipanema was a sales success right after its launch, in 2011. The undertaking has a tower with 84 units which allow the choice of several options of decor, tailored to the needs of their dwellers. The leisure area offers a pool with LED and waterfalls, outdoors hot water tub, space for yoga, massage room, fitness, among other items.

Vega Luxury Design Offices

O empreendimento Vega é o complexo seis estrelas da Cyrela em Brasília, lançado em parceria com a Construtora Líder. Possui diferenciais como localização, serviços *facilities*, automação e *boulevard mall*, entre outros. O Vega conta uma torre e 126 unidades, com salas de 51 m² a 88 m² e lojas de 38 m² a 167 m², e duas a quatro vagas de garagem por unidade. A cobertura oferece *sky lounge* com 503 m² a 601 m².

The Vega undertaking is Cyrela's six-star complex in Brasília, launched in partnership with Construtora Líder. It has differentials such as facilities, automation and boulevard mall, among others. Vega has one tower and 126 units, with rooms ranging between 51 sqm and 88 sqm and stores of 38 sqm to 167 sqm and two to four parking spaces per unit. The penthouse has a sky lounge with 503 sqm to 601 sqm.



PRINCIPAIS ENTREGAS *Main deliveries*

Horizontes Cidade Universitária

O destaque deste empreendimento, na zona oeste de São Paulo, entregue em 2011, é a vista de todas as unidades para a extensa e permanente área verde da Cidade Universitária (USP). São sete torres, construídas em um terreno de 32.805 m², e 392 unidades. Desse total, 112 contam com 234 m² privativos, outras 112, com 186 m², e 168 unidades, com 156 m² privativos. Os moradores desfrutam de 40 itens de lazer, como pista para caminhada, *home cinema* com *foyer*, quadra de tênis, piscina infantil, piscina adulto com *solarium* e ducha, redário, bangalôs de massagem e meditação.

The highlight of this enterprise, at the West zone of São Paulo, delivered in 2011, is the view that all units have of the large and permanent green area of the Cidade Universitária (USP) campus. There are seven towers built in a plot of 32,805 sqm and 392 units. From such total, 112 have a private area of 234 sqm, another 112 with 186 sqm and 168 units with 156 sqm. The inhabitants enjoy 40 leisure items, such as walk track, home cinema with foyer, tennis court, kids' pool, adult swimming pool with solarium and shower, an area with hammocks, massage and meditation bungalows.

Wide Park Burle Marx

Em dezembro de 2011, a Cyrela entregou, na capital paulista, o Wide Park Burle Marx, empreendimento com vista para o parque que leva o nome do famoso paisagista brasileiro, no bairro do Panamby. Com apenas uma unidade por andar e 301 m² privativos, os apartamentos contam com quatro suítes, cinco vagas de garagem e extensa área de lazer, como piscina coberta com raia de 25 m e climatizada, quadra esportiva e salão de festas com praça.

In December, 2011, Cyrela delivered, in the capital of the state of São Paulo, Wide Park Burle Marx, an undertaking that overlooks the park and which bears the name of the famous Brazilian landscaper, at the Panamby neighborhood. With only one unit per floor and a private area of 301 sqm, the apartments have four suites, five parking spaces and an extensive leisure area, with a climatized indoors pool with a lane of 25 m, sports court and party hall with a square.

Podium Vila Leopoldina

Localizado em uma das áreas de maior valorização e crescimento na zona oeste de São Paulo, o Podium Vila Leopoldina é o primeiro residencial esportivo da região. São mais de 50 itens de lazer, entre praças, piscinas, ateliê de artes para adultos e crianças, trilha de caminhada, pomar, orquidário, *sports lounge*, estações de minigolf, quadra oficial de tênis e quadra gramada. O empreendimento, entregue em 2011, tem 392 unidades (com oito *penthouses*), distribuídas por quatro torres de 24 pavimentos mais a cobertura.

Located in one of the areas with greater valorization and growth, in the West zone of São Paulo, Podium Vila Leopoldina is the first sports residential enterprise of the region. There are over 50 leisure items, including squares, pools, art studios for adults and children, walk track, orchard, plant nursery, sports lounge, mini-golf, official tennis court and grass court. The enterprise, delivered in 2011, has 392 units, with eight penthouses, distributed among four towers of 24 floors, plus the penthouse.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

A Cyrela é a única empresa do setor imobiliário a constar na relação das 25 marcas brasileiras mais valiosas da Interbrand, calculada em R\$ 587 milhões.

Cyrela is the only company of the real estate segment to be featured in the list of 25 most valuable Brazilian brands of Interbrand, calculated at R\$ 587 million.

Prêmio Master Imobiliário

A 17ª edição do Prêmio Master Imobiliário, promovido pelo Secovi, em parceria com a Federação Internacional das Profissões Imobiliárias (FIABCI), premiou dois cases da Cyrela – Construindo Pessoas/Profissionais, na categoria Responsabilidade Social, e o Empreendimento Mood, na categoria Oportunidade e Estratégia.

Prêmio Master Imobiliário

The 17th Edition of the Prêmio Master Imobiliário (Real Estate Master Award) promoted by SECOVI (Housing Union), in partnership with International Federation of the Real Estate Professions (FIABCI) awarded two of Cyrela's cases – Construindo Pessoas/Profissionais (Building People/Professionals), in the Social Responsibility category, and the Mood Undertaking, in the Opportunity and Strategy category.

Todos os reconhecimentos e premiações são resultados das boas práticas de governança da Cyrela, conduzidas por equipes qualificadas e amparadas por bons recursos intelectuais, materiais e tecnológicos. Em 2011, o posicionamento definido pela marca forte e uma gestão de negócios com base em princípios sólidos e sustentáveis rendeu, novamente, uma série de prêmios à Companhia.

Ranking Interbrand das marcas brasileiras 2011

A Cyrela é uma das 25 marcas brasileiras mais valiosas, de acordo com o ranking da Interbrand. A empresa é a única do segmento imobiliário a constar na lista, ocupando a 15ª posição. O valor da marca foi calculado em R\$ 587 milhões, número 8% superior em relação ao ranking de 2010.

2011 Interbrand Ranking of Brazilian Brands

Cyrela is one of the 25 most valuable Brazilian brands, according to the Interbrand ranking. The company is the only one from the real estate segment to be contained in the list, occupying the 15th position. The brand value was calculated at R\$ 587 million, 8% higher than the 2010 ranking.

Awards and recognitions

All awards and recognitions result from Cyrela's good governance practices, conducted by qualified teams supported by good intellectual, material or technological resources. In 2011, the position defined by the strong brand and a business management based on solid and sustainable principles earned, again, the Company a series of awards.

Reputation Index 2011

No estudo da consultoria DOM Strategy Partners, publicado pela revista HSM Management, a Cyrela possui a melhor reputação online entre as empresas do setor imobiliário brasileiro e figura entre as 50 empresas com maior presença no ambiente virtual. Também está na 38ª posição entre as 50 marcas mais bem colocadas no Brasil.

Reputation Index 2011

In the study by consultancy company DOM Strategy Partners, published by HSM Management magazine, Cyrela has the best online reputation among the companies of the Brazilian real estate segment, and is featured among the 50 companies with greater presence in the virtual world. It is also in the 38th position among the 50 best-placed brands in Brazil.



Garage Band do empreendimento Horizontes Cidade Universitária

Garage Band of Horizontes Cidade Universitária undertaking

As 500 Melhores Empresas do Brasil da revista Dinheiro

Em 2011, a Cyrela ingressou no ranking mais completo do Brasil, que traz as companhias que se destacaram na gestão financeira, socioambiental, de inovação e qualidade, de recursos humanos e de governança corporativa. No estudo conduzido pela revista Dinheiro, a empresa garantiu a segunda posição em Recursos Humanos e a quarta colocação em Inovação e Qualidade.

The 500 Best Companies of Brazil of Dinheiro magazine

In 2011, Cyrela entered the most complete ranking of Brazil, which contains the Companies that stood out the most in relation to financial, socio-environmental, innovation and quality, human resources and corporate governance management. In the study conducted by Dinheiro Magazine, the company made the second place in Human Resources and the fourth place in Innovation and Quality.

Ranking Exame Melhores e Maiores 2011

A Cyrela faz parte da 38ª edição do ranking Exame das 200 Melhores e Maiores empresas privadas do Brasil, ocupando a 69ª posição, uma colocação acima do estudo anterior.

2011 Ranking Exame Melhores e Maiores

Cyrela is a part of the 38th edition of the Exame magazine ranking of the 200 Best and Largest private companies of Brazil, occupying the 69th position, one place above the previous study.

Top Imobiliário – 18ª edição

Na 18ª edição do prêmio, uma parceria do jornal O Estado de S. Paulo com a Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (Embraesp), a Cyrela conquistou o primeiro lugar na categoria Incorporadora e ficou em terceiro na categoria Construtora. O Top Imobiliário utiliza como base o ranking da Embraesp, elaborado após pesquisa sobre todos os empreendimentos oferecidos ao mercado da Região Metropolitana de São Paulo em 2011.

Top Imobiliário – 18th edition

In the 18th edition of the award, a partnership between O Estado de S. Paulo newspaper with the Brazilian Company of Equity Studies (Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio – Embraesp), Cyrela was ranked first in the Real Estate Company category, and third in the Construction Company category. Top Imobiliário award uses as basis the Embraesp ranking, prepared after a survey of information on all undertakings offered to the market of the metropolitan region of São Paulo in 2011.

Carta Capital – As empresas mais admiradas no Brasil

Pelo nono ano consecutivo, a Cyrela foi vencedora na categoria Construtoras e Incorporadoras no ranking As Empresas Mais Admiradas no Brasil – 2011, da revista Carta Capital.

Carta Capital Magazine – The most admired companies in Brazil

For the ninth year in a row, Cyrela won the category Construction and Real Estate Companies in ranking "The most admired companies in Brazil – 2011", of the Carta Capital magazine.

Equipe Cyrela em obras
Cyrela's team at worksite

Estratégia
Strategy

OPERAÇÕES MAIS ORGÂNICAS

Ao adotar o modelo de crescimento que fortalece a atuação em todas as frentes de negócio, a Cyrela tem examinado suas estratégias cuidadosamente, tendo como objetivos finais, a solidez e a perenidade da empresa.

Atualmente, a Companhia mantém o foco em um desenho organizacional com maior utilização de engenharia própria. Em 2011, a participação da engenharia da Cyrela na gestão de seus canteiros de obra foi de 70%. Por meio desse modelo, a Companhia reconhece as diferenças regionais e de segmento em diversas regiões do País.

More organic operations

By adopting the growth model that strengthens its operations in all business fronts, Cyrela has been carefully examining its strategies, having as its final goal the company's solidity and continuance.

The Company is currently focused on an organizational structure with greater use of its own engineering. In 2011, the participation of Cyrela's engineering in the management of its worksites was of 70%. By means of this model, the Company acknowledges the regional and segment differences in several areas of the country.



A Cyrela vem investindo, nos últimos anos, no fortalecimento de sua operação interna em todas as etapas do negócio.

Cyrela has invested, over the last few years, in strengthening its internal operations in all stages of the business.

Uma engenharia fortalecida significa processos com controles ainda mais rígidos e que resultarão em maior alinhamento na administração. Nessa área, houve iniciativas diferenciadas, em 2011, para o monitoramento mais próximo dos canteiros de obras, como visitas mensais de equipes corporativas, além da elaboração de relatório de desempenho de engenharia com índices nacionais de desempenho reportados a executivos da Engenharia Corporativa.

Também foi criada uma Diretoria Corporativa, que centraliza todos os processos e projetos, resultando em ganho de escala por meio do alinhamento de processos e de maior disciplina no controle de custos.

Em linha com essa diretriz, a área de Engenharia da Living Construtora é voltada para os segmentos econômico e supereconômico.

Entre os principais diferenciais competitivos da Cyrela está a expertise para conduzir toda a sua cadeia produtiva, em um modelo integrado e verticalizado, que permite atuar em todas as etapas do negócio.

A operação própria demanda reforço em mão de obra e aprimoramento de práticas, e a Cyrela investiu fortemente em

A strengthened engineering means processes with even more strict controls, which will result in greater alignment in administration. In this area, there have been certain differentiated initiatives in 2011 for a closer monitoring of the worksites, such as monthly visits by corporate teams, in addition to the preparation of an engineering performance report with national performance indexes reported to Corporate Engineering executives.

A Corporate Management was also created, which centralizes all processes and projects, resulting in scale gains by means of the alignment of processes and greater discipline in cost control.

In line with such guideline, the Engineering department of Living Construtora is aimed at the economic and super-economic segment.

Among Cyrela's main competitive edges is the expertise to conduct its entire production chain, in an integrated and verticalized model, which allows it to operate on all stages of the business.

Being operated by itself demands workforce reinforcement and improvement of practices, and Cyrela invested heavily in training for its internal teams over

treinamentos de suas equipes internas nos últimos anos, além da captação de novos talentos. A empresa também está aprimorando seu plano de retenção de colaboradores, com novas medidas, que devem ser colocadas em prática em 2012.

Outra estratégia da Companhia em 2011, que deve permanecer em 2012, é concentrar sua atuação nas regiões nas quais está presente, com o objetivo de consolidar-se nesses mercados.

As estratégias da Cyrela estão alinhadas com a determinação de manter sua sólida posição financeira e executar projetos superiores, da maneira mais eficiente e inovadora possível, seguindo as melhores práticas de governança corporativa. São medidas que resultam em valor para acionistas, colaboradores, parceiros, clientes e para a sociedade em geral.

Desde o início dos anos 2000, a Cyrela intensificou, em todas as unidades de negócio, as ações para uma maior racionalização de custos, para chegar a um modelo de administração ainda mais eficiente. Os gestores atuaram comprometidos com o controle de custos, implantando e incentivando práticas mais inteligentes e sustentáveis.

the last few years, in addition to having retained new talents. The company is also improving its collaborator hiring plan, with new measures that shall be put into practice in 2012.

Another of the Company's strategies in 2011, which shall remain in 2012, is focusing its operations in the regions in which it is present, with the purpose of maintaining of obtaining leadership in each one of those markets.

Cyrela's strategies are in line with the determination of keeping its solid financial position and performing superior projects, in the most efficient and innovative way possible, according to the best corporate governance practices. They are measures that result in value for shareholders, collaborators, partners, clients and the society in general.

Since the early 00s, Cyrela has intensified, in all business units, the actions for a greater rationalization of costs, in order to achieve an even more efficient management model. The managers worked with commitment to cost control, implementing and urging more intelligent and sustainable practices.

A Companhia deve continuar trabalhando com parceiros no desenvolvimento de projetos

The Company shall keep working with partners in the development of new projects

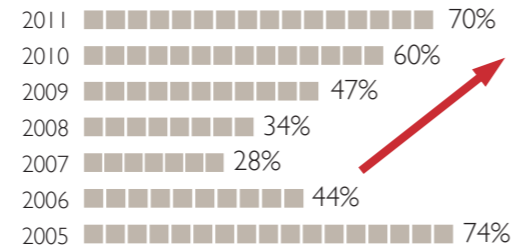


Parcela da Cyrela nos projetos (%)

Cyrela's share in the projects (%)

Cyrela tem focado na engenharia própria

Cyrela has focused on its own engineering



Parcela da Cyrela na gestão dos canteiros de obra (%)

Cyrela's share in the worksites' management (%)

INTELIGÊNCIA DE MERCADO

A área de Inteligência de Mercado tem alto grau estratégico na Cyrela. As análises, pesquisas e estudos produzidos pela equipe permeiam toda a cadeia produtiva da Companhia, desde os setores de produto, passando por Comunicação e Relacionamento com Clientes. As informações fornecidas pela área servem de referencial para tomadas de decisões.

Market Intelligence

The Market Intelligence department has a high strategic degree in Cyrela. The appraisals, researches and studies produced by the team permeate the Company's entire production chain, from the product sectors to client communication and relationship. The information provided by the department serve as a reference for decision-making.

PRINCIPAIS VANTAGENS COMPETITIVAS DA CYRELA

- Posição de liderança no setor e nos principais mercados.
- Presença nacional com exposição a diversos segmentos.
- Operação integrada desde a aquisição do terreno, passando pela venda e construção.
- Sólida situação financeira e relacionamentos firmados com os principais bancos.
- Equipe de gestão extremamente qualificada, com profundo conhecimento do setor imobiliário.
- Marca forte, lastreada em vários prêmios e reconhecimentos do mercado. É a única empresa do setor imobiliário a constar na relação das 25 marcas brasileiras mais valiosas.

Cyrela's main competitive edges

- *Leadership position in the sector and the main markets.*
- *Present throughout the country, with exposure to several segments.*
- *Integrated operations from the acquisition of the plot of land to the sale and construction.*
- *Solid financial operation and relationships with the main banks.*
- *Extremely qualified management team, with deep knowledge of the real estate market.*
- *Strong bank, supported by several market awards and recognitions. It is the only company of the real estate segment to be contained in the list of the 25 most valuable Brazilian brands.*

EQUIPES DE VENDAS

A força própria de vendas do Grupo Cyrela constitui parte importante na estratégia de crescimento. A Seller e a Selling reúnem as duas equipes de vendas da Companhia, a primeira para os produtos Cyrela, e a segunda, para os produtos Living. No ano, as equipes foram responsáveis por um montante de R\$ 3.263,5 milhões em vendas – 61,3% do total da Companhia no período. Além de estabelecer estratégias comerciais embasadas em pesquisas de mercado e comportamento, com o suporte da área de Inteligência de Mercado, a área de Vendas conta com investimentos contínuos em capacitação. Em 2011, a Companhia aplicou R\$ 1,1 milhão em treinamentos gerais (não inclusos os específicos de produtos). No Thera Faria Lima Pinheiros, por exemplo, foram realizados cerca de 30 treinamentos para os corretores, antes do lançamento.

Os corretores da Cyrela têm um perfil diferenciado: possuem curso superior com formações acadêmicas distintas, como educação física, nutrição, psicologia e advocacia, com facilidade de comunicação e relacionamento. Em 2011, houve intensificação na capacitação dos corretores para atuarem em todas as plataformas. Atualmente, 100% das equipes operam *inline* – habilitadas para vender pelas ferramentas de Internet e nos salões de venda. A força de atuação comprova-se com a participação de cerca de 60% dessas equipes no total comercializado pela Cyrela ao longo de 2011.

Sales teams

Cyrela's Group own sales force is an important part of its growth strategy. Seller and Selling gather the Company's two sales teams, the first for Cyrela products and the second for Living products. In the year, the teams were responsible for an amount of R\$ 3,263.5 million of sales – 61.3% of the Company's total in the period. In addition to establishing commercial strategies based on market and behavioral researches, with the support of the Market Intelligence department, the sales department has continuous investments in qualification. In 2011, Cyrela allocated R\$ 1.1 million to general training (not including product-specific ones). In Thera Faria Lima Pinheiros, around 30 training sessions were held for the brokers, before its launch.

The Group's brokers have a differentiated profile: they have university degrees and come from different academic professions, such as physical education, nutrition, psychology and law areas, with communication and relationship skills. In 2011, there was an intensification in the qualification of the brokers, for them to work in all platforms. Currently, 100% of the teams work online, qualified both to sell by means of the Internet tools and in the sales points. The work strength is evidenced with the participation of 79.5% of such teams in the total sold by Cyrela in 2011.

A força de vendas do Grupo Cyrela

- Atua em 11 estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão e Pará.
- 1.469 corretores. Desse total, 854 são profissionais da Seller e, 615, da Selling.
- 40% dos corretores são focados em vendas *online*.
- Em 2011, a Cyrela acumulou R\$ 1,3 bilhão em vendas realizadas pela Web, 62% acima do índice do ano anterior.

Cyrela's Group's sales strength

- *It operates in 11 states: São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão and Pará.*
- *1,469 brokers. From such total, 854 are Seller professionals and 615 are Selling professionals.*
- *40% of the brokers focus on online sales.*
- *In 2011, Cyrela accumulated R\$ 1.3 billion in sales made through the Internet, 62% above the previous year's rate.*

E-Business: Cyrela e Living reforçam presença *online* e obtêm excelentes resultados

O uso das plataformas *online* pelas equipes de vendas, como redes sociais e serviços *mobile*, representam uma estratégia importante para a maior visibilidade dos produtos e o crescimento do número potencial de clientes. A Companhia investiu, em 2011, no fortalecimento das ferramentas, na divulgação da marca nos meios digitais e no treinamento e capacitação das equipes.

A Cyrela opera as vendas pela Internet de forma integrada, para as marcas Cyrela e Living, com as equipes Seller e Selling. Em 2011, a Companhia destinou mais de R\$ 1,0 milhão na capacitação de cerca de 1.500 corretores, em todo o Brasil. No processo de venda virtual, além de conveniência, os consumidores buscam referências e informações detalhadas sobre os produtos de seu interesse. Por isso, é fundamental que os corretores estejam treinados e qualificados tecnicamente nos meios digitais, para que o cliente seja perfeitamente atendido também pela Internet.

São diferenciais que capacitam os corretores (equipes Seller e Selling) a atender qualquer canal de vendas *on* e *offline*, com produtividade e efetividade maiores na captação e gestão de clientes.

Em 2011, os sites da Cyrela e da Living passaram por algumas reformulações tecnológicas, que quadruplicaram a velocidade na navegação, facilitando a busca por um imóvel e aumentando a geração de contatos qualificados para venda. Em paralelo, houve uma evolução na indexação das marcas, que possibilita uma maior eficiência na visualização dos sites nos mecanismos de busca, como o Google, pelos internautas.

Pioneira no Facebook

No período, a Cyrela estabeleceu um marco no mercado ao realizar a primeira venda efetiva de um imóvel pelo Facebook, um mês e meio após o lançamento do canal de vendas nessa mídia social – ferramenta que intensifica a presença da Companhia nas redes.

A unidade comercializada foi no empreendimento Vita Residencial, no Recife (Pernambuco), e a venda contou com o auxílio do aplicativo para iPhone, lançado pela Cyrela em 2010. O processo iniciou-se no *chat* do Facebook e, após uma visita ao estande, o cliente, que mora em outro estado, aproveitou o aplicativo para reforçar as informações.

E-Business: Cyrela and Living reinforce their *online* presence and obtain excellent results

The use of online platforms by the sales teams, such as social networks and mobile services, represent an important strategy for greater visibility of the products and increase of the potential number of clients. The Company invested, in 2011, in the strengthening of the tools, in the broadcasting of the brand in digital media, and in training and qualification of the teams.

Cyrela operates the sales through the Internet in an integrated way, for the Cyrela and Living brands, with the Seller and Selling teams. In 2011, the Company allocated over R\$ 1.0 million to the qualification of approximately 1,500 brokers throughout the country. In the virtual sales process, the costumers look for references and detailed information on the products of their interest. Thus, it is fundamental for the brokers to be trained and technically qualified in the digital media, for the client to receive perfect service also through the Internet.

The fact that we qualify the brokers (Seller and Selling teams) to work in any sales channel, whether online or offline, with greater productivity and efficacy in the client capture and management is a differential.

In 2011, Cyrela's and Living's website went through certain technological reformulations, which quadrupled the navigation speed, facilitating the search for a real property, increasing the generation of contacts with sales potential. In parallel, there was an evolution in the brand indexing, which allowed greater efficiency in the visualization of the websites in the search mechanisms, such as Google, by the web surfers.

Pioneer on Facebook

In the period, Cyrela established a market milestone by making the first actual sale of a real property by Facebook, one month and a half after the launch of the sales channel in such social media – a tool that intensifies the Company's presence in the networks.

The unit sold was in the Vita Residencial undertaking in the city of Recife (state of Pernambuco), and the sale was assisted by the iPhone app launched by Cyrela in 2010. The process began on the Facebook chat and, after a visitation to the sales stand, the client, who lives in another state, used the app to reinforce the information.

Projeto pioneiro com o Instagram

A Cyrela foi a primeira empresa brasileira a realizar uma ação de marketing utilizando o Instagram, mídia social então pouco conhecida no Brasil, que permite o compartilhamento de fotos via celulares e smartphones. A ação, realizada em julho de 2011, com o mote #decoraminhacasa, teve mais de 10 mil interações e seu sucesso deu origem a uma nova ação, realizada em dezembro do mesmo ano. O desafio de dezembro, intitulado "Fotografe seu sonho para 2012 e compartilhe educação", foi respaldado pelo Instituto Cyrela. Para participar, o usuário do Instagram deveria publicar no Twitter uma foto com o tema do projeto, com a hashtag #instamission47.

As seis melhores fotos estamparam um cartão-postal que acompanhou livros de literatura da Unibes, instituição que atua na promoção humana e social, por meio de programas que fornecem complemento escolar. Em um mês de concurso, foram recebidos mais de 200 fotos, mil votos pelo Instagram e mais de 7 mil pelo Facebook.

Living lança simulador inédito

Em 2011, a Living lançou um simulador próprio de financiamento, para que os clientes calculem valores de entrada e parcelas mensais na busca pela casa própria. A ferramenta, desenvolvida pela construtora, é a primeira disponibilizada no mercado por uma incorporadora e permite, de maneira simplificada, simular o financiamento para a compra de um imóvel a partir do valor de entrada ou do valor total.

Resultados e prêmios

Como resultado, a Cyrela conquistou um marco inédito no mercado: mais de R\$ 1,0 bilhão em vendas realizadas pela Web em 2011, um crescimento de 62% em relação ao ano anterior. Foram 3.283 unidades vendidas por corretores online. Para alcançar essa conquista, a empresa computou mais de 7,2 milhões de acessos ao site. Segundo o relatório da ComScore, líder global de medições do mundo digital, desde maio de 2011, a Cyrela vem apresentando uma linha crescente de audiência na Internet e tornou-se líder de audiência no segmento, em novembro.

Pioneering project with Instagram

Cyrela was the first Brazilian company to conduct a marketing action using Instagram, a social medium that was then little known in Brazil, which allows the sharing of pictures through cell phones and smartphones. The action, held in July, 2011, had as its theme #decoraminhacasa (#decoratemyhouse), over 10 thousand interactions and its success entailed a new action, held in December of the same year. The December challenge, titled "Take a picture of your dream for 2012 and share education" was supported by the Cyrela Institute. In order to take part in it, the Instagram user had to publish on Twitter a picture with the project's theme, with hashtag #instamission47.

The best six pictures were printed into a postcard that accompanied literature books of Unibes, an institution that works towards human and social promotion by means of programs that provide school follow-up. In one month of competition, over 200 pictures, one thousand votes through Instagram and over 7 thousand through Facebook were received.

Living launched never-before-seen simulator

In 2011, Living launched its own financing simulator for the clients to be able to calculate down payment and monthly installments amounts, in their search for their dream home. The tool, developed by the construction company, is the first one to be made available in the market by a construction company and allows, in a simplified manner, the simulation of the financing for the purchase of a real estate based on the down payment or the total amount.

Results and awards

As a result, Cyrela achieved a new milestone in the market: over R\$ 1.0 billion in sales made through the Internet in 2011, an increase of 62% in relation to the previous year. There were 3,283 units sold by online brokers. For this achievement, the company computed over 7.2 million accesses to its website. According to a report by ComScore, the global leader of measurements in the digital world, since May, 2011 Cyrela has been showing a growing line of Internet audience and has become the segment audience leader in November.

Em paralelo, a Cyrela foi eleita a empresa com a melhor reputação online entre as empresas do setor imobiliário do Brasil ao assumir a 38ª posição entre as 50 marcas mais bem colocadas, segundo o estudo Reputation Index 2011, realizado pela consultoria DOM Strategy Partners. O índice de reputação da pesquisa é calculado sobre dois pilares: imagem e credibilidade. A empresa aparece também entre as 50 Companhias com Maior Presença Online, mensurada entre as pessoas que acompanham as atividades das marcas nos ambientes virtuais.

Concurrently, Cyrela was elected the company with the best online reputation among the real estate segment companies in Brazil, when it reached 38th position among the 50 best placed brands, according to the 2011 Reputation Index study, conducted from time to time by DOM Strategy Partners. The reputation index of the research is calculated based on two pillars: image and credibility. The company is also featured among the 50 companies with greater online presence, measured among the people who follow-up on the brands' activities in the virtual world.

Perspectivas

A Cyrela entende que o universo digital está cada vez mais inserido no processo de compra do consumidor e que não há mais venda de imóvel realizada sem o apoio, em algum momento, de ferramentas online. Em linha com essa estratégia, para 2012, a Companhia reforçará ainda mais a integração entre os canais on e offline. Para isso, a empresa lançará mão de uma comunicação ainda mais próxima com o consumidor, criando valor no cotidiano e, dessa forma, reforçando o vínculo entre marca e público.

As plataformas mobile devem manter-se na rota de ascensão, com o crescente número de acessos à Internet via celulares, smartphones, tablets e outros dispositivos eletrônicos, que permitem ao consumidor a interação com as marcas a qualquer momento e em qualquer lugar. Em 2011, 3% dos acessos aos domínios digitais da Cyrela já se originaram de tablets, número que tende a crescer rapidamente.

Perspectives

Cyrela understands that the digital universe plays a greater part in the consumer's purchase process every day, and that there are no more real property sales made without the support, at some time, of online tools. In line with such strategy, for 2012 the Company will reinforce even further the integration between the on and offline channels. For such, the company will take advantage of an even closer communication with the customer, creating value in the daily life and this reinforcing the link between brand and public.

The mobile platforms shall keep on increasing, with the growing number of Internet accesses by means of cell phones, smartphones, tablets and other electronic devices, which allow the customer to interact with the brands anytime, anywhere. In 2011, 3% of the accesses to Cyrela's digital domains came from tablets, a number which tends to increase fast.



Living
Construtora
Living Construtora

Perspectiva ilustrada da fachada do empreendimento Way Penha, em São Paulo
Way Penha, in São Paulo: illustrated perspective of the enterprise's façade

MERCADO ECONÔMICO EM ASCENSÃO

A Living Construtora foi criada em 2006, como uma marca do Grupo Cyrela especializada nos segmentos econômico e supereconômico.

Em seus primeiros anos, estabeleceu-se por meio de parcerias estratégicas, no formato de *joint ventures*. A atuação direcionada, somada à ascensão das classes C e D no Brasil, impulsionou o crescimento da marca, que se tornou, em 2009, uma empresa autônoma, com estrutura independente.

Growing economic market

Living Construtora was created in 2006 as a brand of the Cyrela Group, specialized in the economic and super-economic segments.

In its first years, it established itself by means of strategic partnerships, as joint ventures. The directed operation plus the ascent of classes C and D in Brazil, propelled the brand's growth which, in 2009, became an autonomous company, with independent structure.

Ambiente decorado do empreendimento Vintage, em Jundiaí (SP)
Decorated lounge of Vintage undertaking, in Jundiaí (São Paulo)

Em 2011, ao completar cinco anos de atividades, a Living consolidou sua posição entre as três maiores construtoras do País nos setores econômico e supereconômico. Entre os anos de 2009 e 2011, manteve o ritmo de lançamentos com mais de 15 mil unidades por ano. Somente em 2011 houve repasse de 11.500 unidades, com vendas de estoque e lançamentos superiores aos índices do mercado. Os lançamentos da Living, no período, somaram R\$ 2,688 milhões, referentes a 54 empreendimentos – um crescimento de 20,5% em relação ao ano anterior, representando 34% do total de lançamentos da Cyrela em 2011. Em seis anos, a Living totalizou 56 mil unidades lançadas e 52 mil vendidas.

Ao longo de 2011, as vendas contratadas da Living somaram R\$ 1,951 milhão, volume 8,1% superior ao apresentado em 2010, o que representou 30% das vendas da Cyrela no ano. Nesse período foram 13.046 unidades vendidas. A participação da Living nas vendas contratadas foi de 73,8%, o que corresponde ao total de R\$ 1,439 milhão no ano de 2011.

In 2011, when it reached five years of activities, Living consolidated its position among the three largest construction companies in the country in the economic and super-economic segment. From 2009 to 2011, maintained the frequency of launches, with over 15 thousand units per year. Only in 2011, it sold 11,500 units, with sales from stock and launches above the market indexes. Living's launches in the period totaled R\$ 2.688 million, pertaining to 54 enterprises – a 20.5% increase in relation to the previous year, representing 34% of the total of launches by Cyrela in 2011. In six years, Living totaled 56 thousand units launched and 52 thousand units sold.

During 2011, Living's contracted sales totaled R\$ 1.951 million, a volume that is 8.1% higher than that of 2010, which represented 30% of Cyrela's sales in the year. In such period, 13,046 units were sold. Living's share in the contracted sales was of 73.8%, which corresponds to the total of R\$ 1.439 million in 2011.

Reconhecimento e credibilidade

A empresa tem em seu DNA preceitos fortes, já assimilados e reconhecidos pelo público e pelo mercado, como a credibilidade de fazer parte do Grupo Cyrela, a solidez financeira, a força de vendas própria, a parceria com os principais bancos do País e a sistemática de investimento em pesquisa e tecnologia construtiva. Outros atributos incluem a criação e a execução de projetos diferenciados pela qualidade, com extenso lazer e boa localização.

Pelo terceiro ano consecutivo, a Living realizou uma forte campanha de comunicação para o fortalecimento da marca, com o apresentador Luciano Huck. A Living também aumentou o investimento em ações e estratégias *online* (redes sociais), e fortaleceu sua empresa própria de vendas, a Selling, que conta com mais de 200 corretores em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Recognition and credibility

The company has in its DNA strong precepts already assimilated and recognized by the audience and the market, such as the credibility of being a part of Cyrela Group, financial solidity, its own sales force, partnership with the main banks in the country and the systematic of constructive research and technology. Other attributes include the creation and performance of projects that stand out due to their quality, with plenty of leisure options and good location.

For the third year in a row, Living conducted a strong communication campaign to strengthen the brand, with Luciano Huck, a very popular Brazilian TV host. Living also increased its investment in online actions and strategies (social medias) and strengthened its own sales company, Selling, which in São Paulo and in Rio de Janeiro has over 200 brokers.

Novo modelo de gestão

O ano de 2011 foi um período de grande avanço e transformação na história da Living, que se dedicou a preparar e fortalecer equipes próprias de engenharia e de negócios, sempre concentradas nas peculiaridades do segmento.

O modelo de gestão de fortalecimento das operações próprias, que acompanha o sistema adotado em todo o Grupo Cyrela, resulta em ganho nas operações de negócios, na medida em que permite processos padronizados e sinérgicos com as diretrizes estratégicas da empresa. Por meio de uma engenharia forte, mantém-se a qualidade do produto, bem como a atenção à necessidade de operar com custos dentro dos orçamentos do segmento.

Outra inovação adotada pela Living, em 2011, foi a criação da Diretoria Corporativa de Engenharia, que centralizou e padronizou todos os processos de projetos, suprimentos, qualidade, desenvolvimento de tecnologia e orçamento. Novamente, a gestão mais orgânica possibilitou maior disciplina, controle e ganho de escala. Como parte desse crescimento orgânico, em 2011, a Living realizou inteiramente 70% de seus projetos, e os demais 30%, por meio de parcerias.

Mais uma medida colocada em prática, em 2011, foi o fortalecimento da Living nas regiões nas quais já opera – São Paulo, Rio de Janeiro, regiões Sul e Norte, estabelecendo um crescimento orgânico e sustentável em novas capitais, como Belém (PA) e São Luís (MA), e regiões metropolitanas, caso do Grande ABC (SP), da Baixada Fluminense (RJ) e das áreas próximas a Curitiba (PR) e Porto Alegre (RS).

New management model

The year of 2011 was a period of great progress and transformation in Living's history, which strove to prepare and strengthen its own engineering and business teams, always focused on the peculiarities of the segment.

The management model of strengthening of its own operations, which accompanies the system adopted in the entire Cyrela Group, results in gains in the business operations, as it allows standardized processes in synergy with the company's strategic guidelines. By means of strong engineering, the product's quality is maintained, as well as the attention to the need to operate with the costs within the segment's budget.

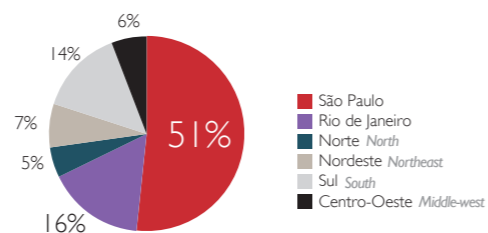
Another innovation adopted by Living in 2011 was the creation of the Engineering Corporate Management, which centralized and standardized all projects, procurement, quality, technology development and budget processes. Again, the more organic management allowed greater discipline, control and scale gains. As a part of such organic growth, in 2011 Living conducted 70% of its projects entirely and the other 30% by means of partnerships. Another measure put to action, in 2011, was Living's strengthening in the regions in which it already operates – São Paulo, Rio de Janeiro, Southern and Northern Regions, establishing an organic and sustainable growth in new capitals such as Belém (Pará) and São Luís (Maranhão), and metropolitan areas, such as Grande ABC (São Paulo), Baixada Fluminense (Rio de Janeiro) and the areas close to Curitiba (Paraná) and Porto Alegre (Rio Grande do Sul).

A Living está presente em 48 cidades, de 14 estados. A maior representação está em São Paulo (51%), seguida pela região Sul (22%), pelo Rio de Janeiro (16%) e pelo Norte e Nordeste, que totalizam 15%.

Living is currently present in 48 cities, in 14 states. The greatest representation is in São Paulo (51%), followed by the Southern region (22%), Rio de Janeiro (16%) and the North and Northeast regions, which totalize 15%.

Share de lançamentos no Brasil

Share of launches in Brazil



Landbank

A Living encerrou 2011 com 105 projetos em seu banco de terrenos, que totalizam R\$ 13,2 bilhões em VGV, com a adoção de um modelo diversificado entre capital e interior. Ao todo, são 4,6 milhões de m² de área comercializável, com estimativa de 83.415 unidades a serem construídas.

Inovação e sustentabilidade

Em novembro de 2011, foi entregue o primeiro projeto com modelo de construção padronizado, com 500 unidades, em Jundiaí, no interior paulista. O projeto seguiu a norma de sustentabilidade do programa Minha Casa, Minha Vida, do Governo Federal, e de outros padrões de qualidade da empresa, como as normas ISO 9001:2008 e o PBQP-H Nível A. Ainda como parte de sua estratégia de gestão orgânica e sustentável, a Living intensificou, em 2011, os treinamentos de sua mão de obra, incluindo trabalhadores das empresas parceiras.

Landbank

Living ended 2011 with 105 projects in its landbank, which total R\$ 13.2 billion in PSV, with the adoption of a model diversified between capital cities and countryside. In all, there are 4.6 million sqm of sellable area, with an estimate of 83,415 units to be built.

Innovation and sustainability

In November, 2011, the first project with standardized construction model was delivered, with 500 units in the city of Jundiaí, countryside of the state of São Paulo. The project followed the Sustainability Standards of the Minha Casa, Minha Vida program, of Federal Government, and other quality standards of the company, such as ISO 9001:2008 and PBQP-H Level A certifications. Also as part of its organic and sustainable management strategy, Living intensified in 2011 the workforce training, including workers of its partner companies.



Petplace do empreendimento Vintage, em Jundiaí (SP)
Petplace of Vintage undertaking, in Jundiaí (São Paulo)

Varanda do empreendimento Vintage, em Jundiaí (SP)

Veranda of Vintage undertaking, in Jundiaí (São Paulo)

Living
Construtora
Living Construtora

Minha Casa, Minha Vida

Em 2011, a Living manteve o trabalho intenso em todos os segmentos do programa Minha Casa, Minha Vida, com participação 25% superior à do ano de 2010. A empresa submeteu 51.645 unidades ao programa, o que a posiciona entre as três principais participantes. Nesse formato, em 2011, a Construtora ofereceu unidades de até R\$ 300 mil, com ticket médio de R\$ 170 mil. A Living também contou com a entrada do Banco do Brasil no programa, em 2011.

Perspectivas

Para 2012, a Living aposta em uma elevação da participação nos lançamentos da Cyrela, que deve girar em torno de 34% a 42%.

Minha Casa, Minha Vida

In 2011, Living maintained its intense work in all segments of the Minha Casa, Minha Vida program, with a participation that was 25% higher than in 2010. The company submitted 51,645 units to the program, which places it among the three main participants. In such format, in 2011, the construction company offered units of up to R\$ 300 thousand, with average ticket of R\$ 170 thousand. Living was also supported by the adherence of Banco do Brasil to the program, in 2011.

Perspectives

For 2012, Living is betting on an increase of the growth rate share in Cyrela's launches, which shall be of approximately 34% to 42%.

CAMPANHAS INTERNAS CYRELA E LIVING

Cyrela's and Living's Internal Campaigns

Menos é Mais

Com várias ações, a campanha Menos é Mais tem o objetivo de conscientizar os colaboradores para a utilização responsável dos recursos, disseminando a postura de "dono do negócio", que norteia a atuação da empresa. Os colaboradores também são incentivados a refletir sobre melhorias nos processos que resultem em economia de tempo e recursos. A campanha teve seu desdobramento, e a empresa lançou o Menos é Mais – Eu Prático, que busca ações concretas de reduções de custo, tanto nas obras como no escritório. Os colaboradores podem apresentar projetos e ser recompensados por isso.

Trocando Ideias

Mensalmente, a Living e a Cyrela realizam o encontro Trocando Ideias, que reúne os líderes da empresa para debaterem temas relacionados ao negócio, os desafios e as perspectivas. A cada edição, um líder é convidado para conduzir o bate-papo com os colaboradores.

Menos é Mais

With several actions, Menos é Mais campaign is intended to make the collaborators aware of the responsible use of resources, spreading the "business owner" behavior that guides the company's actions. The collaborators are also urged to reflect on improvements to the processes that result in time and resources saving. The campaign was developed and the company launched Menos é Mais – Eu Prático, which seeks concrete cost reduction actions, both in the worksites and in the office. The collaborators can submit projects and be rewarded for that.

Trocando Ideias

On a monthly basis, Living and Cyrela hold the Trocando Ideias meeting, which gathers the company's leaders to debate themes related to the business, the challenges and perspectives. Every edition, a leader is invited to host the chat with the collaborators.

Principais lançamentos e sucesso de vendas da Living

Empreendimentos registram vendas superiores a 80% no mês de lançamento.

São Paulo Mais Guarulhos

Situado em um terreno de 17.574 m², no bairro Jardim Bela Vista, em Guarulhos, o Mais Guarulhos é composto por quatro torres com 14 andares, que totalizam 472 unidades de três ou dois dormitórios. A área de lazer é destaque do empreendimento, com quadra recreativa, piscina com raia de 20 metros, piscina infantil, praça de jogos, salão de jogos, brinquedoteca, *fitness*, *home cinema*, salão de festas e bosque.

São Paulo Mais Jaçanã Nature

Com fachada contemporânea, o Mais Jaçanã Nature tem uma torre, projetada em um terreno de 3.293 m², no tradicional bairro da zona norte de São Paulo. O empreendimento conta com 150 unidades de dois dormitórios, distribuídas em 18 andares, contemplando também uma extensa área de lazer, com churrasqueira, *playground* e brinquedoteca, entre outros.

São Paulo Mais Campos Sales

Com três opções de metragem e apartamentos de dois ou três dormitórios, o Mais Campos Sales foi sucesso de vendas na cidade de Valinhos, Região Metropolitana de Campinas (SP). O empreendimento conta com seis torres de sete andares cada, que totalizam 372 unidades. Além dos itens tradicionais de lazer, o empreendimento conta com sala de massagem, espaço mulher, *home office* e quadra gramada.

Main launches and Living's sales success

Undertakings with sales of over 80% in the month of the launch.

São Paulo Mais Guarulhos

Located in a plot of land of 17,574 sqm, in the neighborhood of Jardim Bela Vista, in the city of Guarulhos, Mais Guarulhos is composed by four towers with 14 floors, which total 472 units of three or four rooms. The leisure area is the undertaking's highlight, with sports court, swimming pool with a 20m lane, kids' pool, games square, games room, playroom, fitness, home cinema, party hall and woods.

São Paulo Mais Jaçanã Nature

With a contemporary façade, Mais Jaçanã Nature has a tower designed in a plot of land of 3,293 sqm in the traditional neighborhood of the Northern area of São Paulo. The enterprise has 150 units of two bedrooms, distributed among 18 floors, also encompassing an extensive leisure area, with grill, playground and toyroom, among others.

São Paulo Mais Campos Sales

With three options of size of two or three bedrooms, Mais Campos Sales was a sales success in the city of Valinhos, metropolitan region of Campinas, in the state of São Paulo. The undertaking has six towers of seven floors each, which total 372 units. In addition to the traditional leisure items, the enterprise has a massage room, women's space, home office and grass court.



Luciano Huck é garoto-propaganda das campanhas publicitárias da Living

Luciano Huck is the poster boy for Living's advertising campaigns

MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL

Fortalecimento dos processos, dos sistemas e da governança, rumo ao crescimento sustentável.

Em 2011, a gestão corporativa da Cyrela atuou, prioritariamente, com foco na integração e na evolução de seus sistemas internos, estabelecendo uma nova governança por meio do fortalecimento nos processos e procedimentos. Esse caminho tem sua continuidade também ao longo de 2012.

Sustainable management model

Strengthening of the process, systems and governance towards sustainable growth.

In 2011, Cyrela's corporate management acted mainly focusing on the integration and evolution of its internal systems, establishing a new governance by means of the strengthening of processes and procedures. This path shall continue throughout 2012.

TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO

Transparency in management

Em um momento de fortalecimento de processos e sistemas, rumo ao crescimento sustentável e cada vez mais orgânico, os sólidos princípios éticos e os valores determinados pela Cultura Cyrela marcam as ações de governança corporativa. A empresa está comprometida com a transparência na relação com seus diversos públicos e o mercado. O ano de 2011 foi o momento de planejar ações futuras que impulsionem a prioridade estabelecida para o crescimento sustentável da empresa, como a criação de comitês internos.

In a moment of strengthening of processes and systems, towards sustainable and more and more organic growth, the solid ethical principles and the values determined by the Cyrela Culture leave an imprint on the corporate governance actions. The company is committed to transparency in its relationship with its several audiences and the market. The year of 2011 was the moment to plan future actions that propel the priority set for the company's sustainable growth, such as the creation of Internal Committees.

O Estatuto Social da Cyrela estabelece que a administração da empresa seja realizada pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva e comitês internos. Eles têm a responsabilidade de apoiar as decisões relacionadas às atividades da Companhia. Ao Conselho de Administração cabe definir as políticas e diretrizes gerais de atuação da Cyrela, fiscalizar a gestão, avaliar os planos e projetos propostos pela Diretoria Executiva e auferir os resultados previstos. O Conselho de Administração é integrado por sete 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 dois anos de mandato. Os atuais conselheiros foram eleitos na Assembleia Geral Ordinária, em abril de 2011. No ano, foram realizadas 12 reuniões do Conselho de Administração.

Cyrela's Bylaws set forth that the company's administration is to be conducted by the Board of Directors, an Executive Office and internal committees. They are responsible for supporting the decisions related to the Company's activities. It is incumbent on the Board of Directors to define Cyrela's policies and general guidelines of operation, inspect the management, evaluate the plans and projects proposed by the Executive Office and ascertain the forecast results. The Board of Directors is formed by seven members, two of which are independent, in compliance with the Novo Mercado Listing Regulations, which sets forth the minimum of five directors (20% of which shall be independent) entitled to reelection after completion two years of term of office. The current directors were elected for terms of office of one year, in the Ordinary General Meeting, in April, 2011. In the year, 12 meetings of the Board of Directors were held.

Também cabe ao Conselho de Administração a responsabilidade de eleger a Diretoria Executiva, cujos membros têm mandato de três anos, que podem ser destituídos a qualquer momento. A Cyrela mantém sete diretores, entre os quais há um diretor-presidente e um diretor vice-presidente, representantes legais da Companhia e responsáveis pela execução da estratégia de negócios definida pelo Conselho de Administração, pela elaboração de planos e projetos e pelo desempenho operacional e financeiro. Em 2011, a composição do Conselho foi alterada, com o convite para novo conselheiro independente, em um processo que se consolidará em 2012. O estatuto prevê, ainda, a formação de um Conselho Fiscal, que, no caso da Cyrela, não é permanente, sendo instalado quando convocado por acionistas que detenham, no mínimo, 2% das ações com direito a voto. Esse 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 2011, não houve convocação para formar o Conselho Fiscal.

It is also incumbent upon the Board of Directors to elect the Executive Office, the members of which have a term of office of three years, and may be dismissed at any time. Cyrela maintains seven officers, which include a chief executive officer and a deputy chief executive officer, the Company's legal representatives and responsible for the performance of the business strategy defined by the Board of Directors, for the preparation of plans and projects and the operational and financial performance. In 2011, the composition of the Board of Directors was changed, with an invitation made to a new independent director, in a process that will be consolidated in 2012. The bylaws also set forth the formation of an Audit Committee which, in Cyrela's case, is not permanent, being instated when called by shareholders who hold at least 2% of the voting shares. Such Audit Committee shall have three to five members, not related to the Company's management, and an equal number of alternates, whether shareholders or not, with a term of office of one year, entitled to reelection, the powers and duties of which are established by law. In 2011, there was no call to form the Audit Committee.

A maior autonomia operacional das unidades de negócios tem se reforçado por meio de controle de gestão, dos processos e sistemas. Dessa forma, em cada região de atuação da Cyrela há um diretor geral, responsável por todos os resultados. Alguns processos passaram a ser executados localmente, cabendo às diretorias corporativas estabelecer políticas e controle.

The greater operational autonomy of the business units has been reinforced by means of management, processes and systems control. Thus, in each of Cyrela's region of operation, there is a CEO responsible for all results. Some processes started to be performed locally, it being incumbent on the corporate managements to establish policies and control.

O crescimento sustentável de forma orgânica, visando à consolidação da posição geográfica que a empresa conquistou, além do compromisso com a solidez do negócio, assegura à Companhia posição de destaque entre os líderes do mercado imobiliário nacional. O conceito de sustentabilidade, para a empresa, é fazer tudo bem feito, privilegiando o longo prazo.

Sustainable growth in an organic manner, aiming at the consolidation of the geographical position the Company has obtained, in addition to the commitment to business solidity, ensures the Company an outstanding position among the leaders of the Brazilian real estate market. The sustainability concept for the company is making everything with care, giving privilege to the long run.

Nesse sentido, a governança corporativa concentrou-se em dois movimentos distintos: fortalecer processos que passaram por descentralização e consolidar procedimentos centralizados. É o caso da diretoria de Backoffice, em uma iniciativa que tem possibilitado processos mais eficientes. O novo modelo de governança corporativa da Cyrela, iniciado ainda em 2010 e difundido amplamente em 2011, reconhece essas duas importantes dimensões do negócio – ganho de escala para os procedimentos centralizados, e autonomia operacional para as unidades de negócio, que dominam os contextos intrínsecos às diferenças regionais e de segmento.

In this regard, corporate governance focused on two different movements: strengthening processes that went through decentralization and consolidating centralized procedures. It is the case of the Backoffice management, in an initiative that has enabled more efficient processes. Cyrela's new corporate governance model, begun in 2010 and broadly diffused in 2011, acknowledges these two important dimensions of the business – scale gains for the centralized procedures and operational autonomy for the business units that govern the context intrinsic to the regional and segment differences.

COMITÊS INTERNOS

Os comitês internos instituídos pela empresa possibilitam mais agilidade e transparência nas decisões, atuando com os mais elevados padrões éticos e em sintonia com a Cultura Cyrela. Cada comitê tem uma equipe, formada por membros da administração e outros funcionários, que se reúne frequentemente e fornece apoio à alta administração da Companhia.

A governança da Cyrela conta com sete comitês, que têm as atribuições apresentadas a seguir:

Auditoria Externa

Os demonstrativos financeiros da Cyrela foram analisados por auditores independentes da Ernst & Young Terco, empresa externa contratada para essa prestação de serviços desde 2006.

Operacional

Responsável pelo planejamento estratégico da empresa, acompanha e aprova sua execução. Os membros reúnem-se mensalmente.

Engenharia

Analisa e acompanha os cronogramas de execução das obras. Prepara projetos executivos, planeja, faz orçamentos de obras e acompanha a evolução dos custos, além do planejamento de compras, contratações e procedimentos de execuções físicas, de acordo com a norma ISO 9000. As reuniões são mensais.

Incorporação, Marketing e Desenvolvimento de Produtos

Ao menos uma vez por semana, esse comitê se reúne para analisar e decidir sobre o desenvolvimento de produtos e projetos.

Financeiro

Com reuniões semanais, o comitê tem a missão de analisar, acompanhar o fluxo de caixa dos empreendimentos e decidir sobre contratação de financiamentos. Nas vendas a prazo, é responsável pela política de financiamento.

Crédito e Cobrança

O comitê reúne-se, mensalmente, para analisar o desempenho da carteira de recebíveis. É responsável por tomar providências em relação às políticas de concessão de crédito, revenda de imóveis, em caso de inadimplência, 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.

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. O comitê aprobatório, por sua vez, tem a responsabilidade de tomar as decisões finais, após as visitas e o resultado das análises prévias. Ambos se reúnem mensalmente.

Internal committees

The internal committees instituted by the company allow greater agility and transparency in the decision-making, acting with the highest ethical standards and in sync with the Cyrela Culture. Each committee has a team, formed by members of the management and other employees, which meets frequently and provide support to the Company's senior management.

Cyrela's governance has seven committees, which have the following duties:

Operational

Responsible for the company's strategic planning, follows up on and approves the performance thereof. The members meet on a monthly basis.

Engineering

Analyzes and follows up on the works performance schedules. Prepares executive projects, plans, makes works budgets and follows up on cost evolution, in addition to procurement planning, contracting and physical performance procedures, as per standard ISO 9000. The meetings are monthly.

Construction, Marketing and Product Development

At least once a week, such committee meets to analyze and decide on the development of products and projects.

Financial

With weekly meetings, the committee has the mission to analyze, follow up on the cash flow of the enterprises and decide on the taking out of financing. In the sales by installments, it is responsible for the financing policy.

Credit and Collection

The committee meets on a monthly basis to analyze the performance of the receivables portfolio. It is responsible for taking measures in relation to the credit concession policies, real property resale, in case of default, and for sending the client for financing with the banks. This team provides subsidies to the commercial department to prepare price charts, payment conditions and financing with the banks and renegotiations policy.

Sales

The committee follows up on the sales performance on a weekly basis.

Business Development

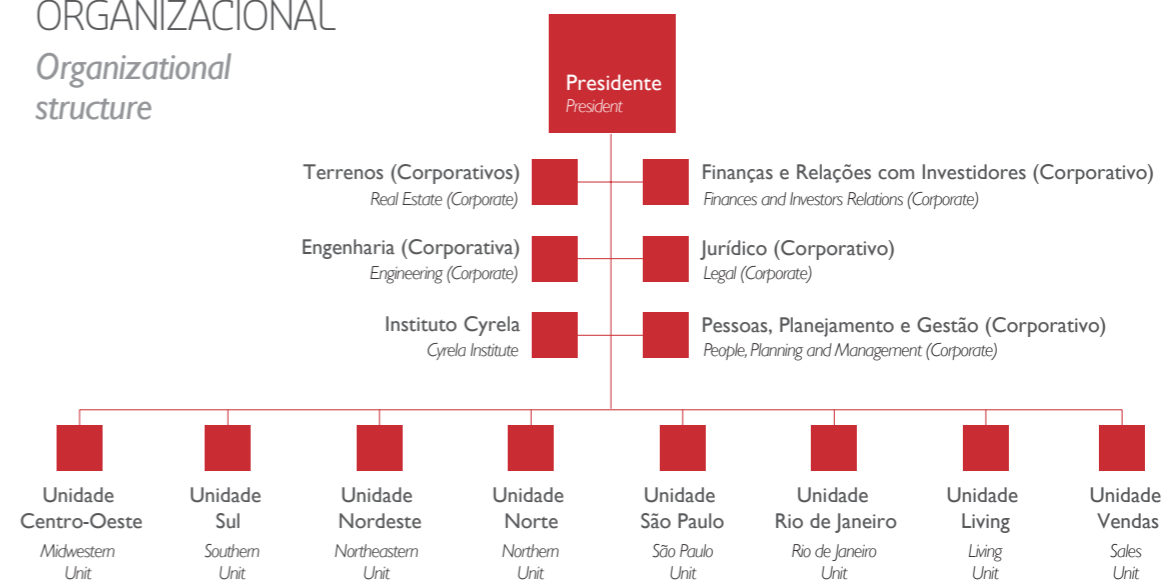
Two committees are responsible for the analysis of prospection and acquisition of new plots of land. The technical committee analyzes prospected and previously evaluated plots, with the respective mass studies, research and feasibility. The approval committee, for its turn, is responsible for making the final decisions after the visitations and the result of the previous analyses. Both meet on a monthly basis.

External Audit

Cyrela's financial statements were analyzed by independent auditors of Ernst & Young Terco, an external company hired to provide such services since 2006.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Organizational structure



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração da Cyrela é composto por sete membros, com mandatos de dois anos.

Elie Horn, presidente

Presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente da Cyrela. Atua nas duas funções desde a constituição da Brazil Realty, em 1994, e tem grande experiência no setor de negócios e incorporações imobiliárias. Desde 1978, é sócio-fundador e presidente da Cyrela. Formado em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, de São Paulo.

Rogério Jonas Zylbersztajn, diretor vice-presidente

Diretor vice-presidente desde 2006. Engenheiro civil formado pela Universidade Santa Úrsula, no Rio de Janeiro (RJ). Atua também como 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 ainda sócio-diretor da RJZ Engenharia Ltda., fundada em 1985. Em sua administração, a RJZ alcançou a meta de construção de 996.064 m², em mais de 130 empreendimentos no estado do Rio de Janeiro. Em sua gestão, recebeu 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, 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.

Board of directors

Cyrela's Board of Directors is composed by seven members, with terms of office of two years.

Elie Horn, chairman

Chairman of the Board of Directors and Cyrela's chief executive officer. He occupies both positions since the organization of Brazil Realty, in 1994, and has vast experience in the real estate business and incorporation segment. Since 1978, he is a founding partner and chairman of Cyrela. Majored in Law at Mackenzie Presbyterian University, from São Paulo.

Rogério Jonas Zylbersztajn, deputy chief executive officer

Deputy chief executive officer since 2006. Civil engineer with a degree from Universidade Santa Úrsula, in Rio de Janeiro (RJ). Also works as vice-chairman of the Real Estate Companies' Managers Association of Rio de Janeiro (ADEMI), vice-chairman of SINDUSCON-RIO and honorary member of the Barra Press Association (AIB). He is also a managing partner of RJZ Engenharia LTDA., founded in 1985. In his administration, RJZ reached the construction goal of 996,064 sqm in over 130 enterprises in the state of Rio de Janeiro. In his management, he received the following awards: Entrepreneur of the Year in 2001, and Company of the Year in 2002, 2006 and 2007, by ADEMI; Pedro Ernesto Merit Medal in 2002, and Honorary Citizen in 2004, both granted by the Rio de Janeiro City Chamber; Master Imobiliário, in 2004 e 2005, considered the market's "Oscar"; and Top de Marketing, of ADVB, in 2004, 2005, 2007 and 2008.

George Zausner, director

He is a member of the Board since 1997. Cyrela's technical officer since 1982. He was a manager of FOA – Engenharia e Fundações LTDA. from 1970 to 1982. He is a Civil Engineering major by the Polytechnic School of the University of Bahia.

Rafael Novellino, conselheiro

É diretor administrativo-financeiro da Cyrela desde 1982 e integra o Conselho desde 1997. 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, 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 (UFRGS), pós-graduação pela Fundação Dom Cabral e mestrado em Administração pelo MIT – Sloan School of Management.

Sergio Rial, conselheiro independente

Vice-presidente corporativo da Cargill Inc. e presidente da Carval Investidores LLC., onde atua desde 2004. Membro do Conselho de Administração da Cyrela desde 2010. 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, possui MBA pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec) e cursos de especialização na Harvard Business School, no Instituto Insead e na Wharton.

Rafael Novellino, director

He is Cyrela's Administrative-Financial officer since 1982 and a member of the Board since 1997. He has worked as financial officer of Indústria Anhembi (1981 and 1982), controller of Ferraz de Andrade Group (1972 to 1981) and manager of Supergasbras Distribuidora de Gás (1961 to 1972). He is an Accounting major from Escola Técnica do Comércio 30 de Outubro and an economics major by Faculdade de Ciências Econômicas São Luís.

Fernando Goldsztein, director

Member of the Board of Directors and executive officer of operations in the Southern Region of Brazil and in Argentina. In 2005, he was the commercial officer of Goldsztein Participações. In 2006, he occupied the position of commercial and incorporations officer of the Goldsztein Cyrela joint venture, taking over the chairmanship in 2008. With the merger of Goldsztein Participações into Cyrela he became responsible for the operations in such regions. Business Administration major by Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), with specialization in Marketing by Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), post-graduation by Fundação Dom Cabral and masters in Administration by MIT – Sloan School of Management.

Sergio Rial, independent director

Corporate vice-chairman of Cargill Inc. and chairman of Carval Investidores LLC., where he has worked since 2004. Member of Cyrela's Board of Directors since 2010. He was also senior officer of Bear Stearns, in New York, in addition to working as leader of the institution's investment department. For 18 years, he was a part of the Board of Directors of Dutch bank ABN AMRO of Latin America, Europe and Asia. Law major by the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ) and in Economics by Universidade Gama Filho, he has an MBA by the Brazilian Securities Market Institute (Ibmec) and specialization courses from Harvard Business School, Insead Institute and Wharton.

João Cesar de Queiroz Tourinho, conselheiro independente

Sócio e diretor da Mauá Sekular Investimentos desde 2009. Atuou como vice-presidente executivo do Banco Safra por 12 anos, onde 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.

Antonio Fernando Guedes, conselheiro*

Diretor desde 2006. Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Paulista (UNIP), com curso de capacitação em Engenharia de Produção na Fundação Vanzolini e especialização em Gestão Empresarial na USP. 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.

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 atendeu 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.

* *Membros do Conselho de Administração até agosto de 2011.*

João Cesar de Queiroz Tourinho, independent director

Partner and manager of Mauá Sekular Investimentos since 2009. He worked as deputy chief executive officer of Banco Safra for 12 years, was responsible for the treasury and the Investment Bank. From December, 2006 to December, 2009, he was a part of the Ethics Committee of BM&F. Mechanical Engineering and Production major by Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), he has an Executive MBA in Finances by Ibmec.

Antonio Fernando Guedes, director

Officer since 2006. Majored in Civil Engineering at Universidade Paulista (UNIP), with capacitation course in Production Engineering at Fundação Vanzolini and specialization in Company Management at USP (University of São Paulo). He began his career in the civil construction segment in 1982, at Jafet, Tommassi e Sayeg. He worked for 13 years at Gafisa, as works' general manager, Incorporations manager and Construction, Marketing and Sales manager. In May, 2005, he entered Cyrela Group to work as a commercial manager, then becoming general manager of Living Construtora.

Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas, director*

He is a member of the Board since 2011. He is an officer, having taken over the Incorporation department of Cyrela Brazil Realty in 2004 and, subsequently, the general management of Cyrela São Paulo, in 2007. He was the South America chairman and junior partner of Cushman & Wakefield from 2000 to 2002. In 1996, he took over the executive management of Schahin Cury (current Schahin Group), where he activated the group's incorporator, reaching fourth position in the city of São Paulo. He majored in Civil Engineering at the Civil Engineering College of Mackenzie University, with specialization in Business Management PDG EXEC/Ibmec in 1988.

* *Members of the Board of Directors up to August, 2011.*

ETAPAS DO NEGÓCIO

A Cyrela trabalha com um modelo integrado e verticalizado, em todas as etapas do negócio, desde a prospecção e aquisição de terrenos até a construção, vendas, entregas e serviços. A capacidade de atuar em toda a cadeia produtiva fortalece o crescimento orgânico.

Stages of the business

Cyrela operates with an integrated and verticalized model, working in all stages of its business, from the prospection and acquisition of land to construction, sales, deliveries and services. Its ability to operate in the entire production chain strengthens organic growth.

Prospecção de mercado

- Geografia
- Setor
- Porte de empreendimentos
- Pesquisa de mercado

Prospecção de áreas

- Captação de negócios/ terrenos
- Análise técnica
- Atratividade econômico-financeira
- Negociação
- Compra de terrenos
- Gestão de contratos

Incorporação

- Desenvolvimento de produtos
 - o Pesquisa de produtos
 - o Precificação de produtos/ gestão de *budget*
- Desenvolvimento de projetos técnicos

- Legalização
 - o Gestão de compras
 - o Pesquisa de mercado (quantitativa e qualitativa)
- Lançamento
 - o Campanhas publicitárias
- Ponto de venda
- Marketing
 - o Comunicação com clientes
 - o Assessoria de imprensa
 - o Relacionamento com clientes
 - o Entrega das chaves

Comercialização

- Venda
- Análise de crédito
- Financiamento
- Gestão de clientes

Construção

- Execução da obra
- Desenvolvimento de projetos
- Gestão e modificações de plantas (*preference*)
 - o Assistência técnica (DTAs)

Gestão imobiliária

- Administração imobiliária
- Revenda
- Gestão da carteira dos permutantes

Serviços prediais

- Manutenção predial
- Limpeza, segurança e paisagismo
- Pesquisa e desenvolvimento de sistemas prediais:
 - o Comunicação
 - o Segurança
 - o Automação

Market Prospection

- Geography
- Sector
- Size of undertakings
- Market research

Area Prospection

- Business/land capture
- Technical analysis
- Economic-financial attractiveness
- Negotiation
- Land purchase
- Contract Management

Incorporation

- Product development
 - o Product research
 - o Product pricing
 - o Budget management
- Development of technical projects
- Legalization
 - o Procurement management
 - o Market survey (quantitative and qualitative)
- Launch
 - o Advertising campaigns
- Sales point
- Marketing
 - o Communication with clients
 - o Press relations
 - o Client relations
 - o Delivery of the keys

Commercialization

- Sales
- Credit analysis
- Financing
- Client management

Construction

- Performance of the works
- Project development
- Blueprint management and changes (*preference*)
 - o Technical assistance (DTAs)

Real Estate Management

- Real estate administration
- Resale
- Exchangeables' portfolio management

Building Services

- Building maintenance
- Cleaning, security and landscaping
- Building systems' research and development:
 - o Communication
 - o Security
 - o Automation

DIRETORIA EXECUTIVA

Executive office

A diretoria executiva da Cyrela é formada por sete 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, com possibilidade de reeleição. Uma vez por semana, em geral, o diretor-presidente convoca a diretoria para reunião. A diretoria executiva tem, atualmente, 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 da Cyrela desde 2011. Formado em Engenharia Civil pela Universidade

Cyrela's Executive Office is formed by seven members, the minimum number set forth in the Company's Bylaws, one of which is the chief executive officer, another a deputy chief executive officer and another an Investors Relations Officer. The members are chosen by the Board of Directors for terms of office of three years, reelection being permitted. Once in a week, in general, the chief executive officer calls the office for a meeting. The Executive Office has the following current composition:

Elie Horn – Chief Executive Officer (further information in Board of Directors).

Rogério Jonas Zylbersztajn – Vice Chairman of the Board of Directors (further information in Board of Directors).

José Florêncio Rodrigues Neto – Cyrela's Deputy financial officer since 2011. Majored in Civil Engineering by the University of Brasília (UnB), with MBA at the MIT

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, 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 Aquisiton) e, anteriormente, como gerente sênior de Inteligência Estratégica e Gestão do Conhecimento. Além do Grupo Camargo Correa, atuou nas empresas PwC Consulting (Nova York), NovaDutra, Consórcio BrasMetro e Themag Engenharia. Também já foi suplente do Conselho de Administração da CPFL, da Usiminas e da Alpargatas e membro do Conselho do Estaleiro Atlântico Sul e do Advisory Board da Alcoa – Latin America.

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

– Sloan School of Management and specialization at CEAG of the Getúlio Vargas Foundation (FGV). He worked for nine years at Camargo Correa Group, where he was the CFO of the Engineering and Construction Department. From 2004 to 2007, he was statutory officer of Strategic Planning, Controllorship and M&A (Mergers and Acquisitions) and, prior to that, senior manager of Strategic Intelligence and Knowledge Management. In addition to the Camargo Correa Group, he worked in companies PwC Consulting (New York), NovaDutra, Consórcio BrasMetro and Themag Engenharia. He was also an alternate of the Board of Directors of CPFL, Usiminas and Alpargatas and member of the Board of Estaleiro Atlântico Sul and the Advisory Board of Alcoa – Latin America.

Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas – General manager of Cyrela São Paulo (further information in Board of Directors).



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, quando foi nomeado diretor-geral, responsável pelas 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 Construtora Gafisa. Na mesma empresa, ocupou os cargos de analista de Incorporação, consultor e gerente de Incorporações. Graduado em Engenharia Civil pela Escola Politécnica (Polí) da Universidade de São Paulo (USP).

Gilson Fernando Hochman – Diretor Comercial, graduado em Engenharia Eletrônica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Iniciou a carreira em Furnas – Centrais Elétricas, como analista de sistemas. Passou pela Esso Brasileira de Petróleo (Exxon Mobil) e foi 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 Redevo 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.

Cassio Mantelmacher – Cyrela's Real Estate Development Officer since 2005. He occupied the position of commercial manager of Schahin Group from 1997 to 2000, when he was promoted to the position of Incorporations officer, which he occupied until 2003, when he was appointed general manager, responsible for the management of public and private works, concessions, telecommunications and the Incorporations office. He began his career in the real estate segment in 1986, as an intern, and subsequently worked as resident engineer of works at Construtora Gafisa. In the same company, he occupied the positions of Incorporation analyst. A Civil Engineer major from Escola Politécnica (Polí) of the University of São Paulo (USP).

Gilson Fernando Hochman – Commercial officer, majored in Electronic Engineering at the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ). He began his career in Furnas – Centrais Elétricas as a system analyst. Worked for Esso Brasileira de Petróleo (Exxon Mobil) and was a managing partner at MSC Informática. He entered the commercial area as officer of Idma S.A. Indústrias Plásticas. In 1998, he was hired by Cyrela to manage the Commercial department.

Cláudio Carvalho de Lima – Corporate legal officer since 2007. Having majored in Law at Mackenzie Presbyterian University in 1991, he began his career in the legal department of Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo S.A. (Badesp), in 1988. He also worked as legal manager in companies JTS Engenharia and Unibanco S.A. Multicanal (Globo Cabo), in addition to senior manager and statutory manager of Redevo do Brasil (Real Estate Development Company), a company of the Dutch group Cofra AG, in which he was responsible for the Legal department in Brazil, from 2001 to 2007.

Remuneração de conselheiros e diretores

A remuneração dos diretores e do Conselho de Administração é definida uma vez por ano, na Assembleia Geral Ordinária. Essa política é baseada em práticas de mercado e visa atrair e reter profissionais qualificados, que possam contribuir para o crescimento 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 directors and officers

The compensation of the officers and the Board of Directors is defined once a year in the Ordinary General Meeting. Such policy is based on market practices and it is intended to attract and retain qualified professionals who can contribute to the Company's growth. In addition to the regular compensation, the office members, whether statutory or not, are entitled to short- and long-term variable compensation, intended to align the interests of the executives with those of the Company and the shareholders. The short-term variable compensation seeks to reward the executive according to the Company's yearly results, based on the achievement of corporate and individual goals. The variable compensation is based on share option agreements. The members of the Board receive only fixed compensation.

Transparência na divulgação de informações

Como parte de sua política de transparência na gestão dos negócios, a Cyrela atua com seriedade e clareza na divulgação de suas informações, conforme as seguintes práticas consolidadas:

Política de Divulgação

Administradores, funcionários e prestadores de serviços com acesso às informações privilegiadas aderem à Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante da Cyrela e comprometem-se a preservar o sigilo sobre informações relevantes que ainda não tenham sido divulgadas ao público.

Política de Privacidade

Estabelece como a Cyrela coleta e trata as informações individuais, reforçando o compromisso com a segurança e a privacidade das informações obtidas por usuários de serviços interativos.

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.

Diálogo com Investidores

A área de Relações com Investidores (RI) aproxima o mercado (analistas, investidores ou acionistas) das ações da empresa e estabelece uma comunicação precisa e transparente. A equipe de RI mantém canais de contato como site, telefone e e-mail.

Anualmente, a área divulga um calendário de eventos e participa dos encontros promovidos pela Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec). Também coordena o trabalho de produção e divulgação de relatórios anuais e trimestrais e dos exigidos pela legislação. É responsável, ainda, pela divulgação de comunicados ao mercado, como fatos relevantes, que são enviados, simultaneamente, à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), à BM&FBOVESPA e ao público investidor.

Em 2011, o site da área de RI contabilizou 195.546 acessos, e foram prestados atendimentos por telefone, e-mail e pessoalmente. Os profissionais da área participaram de cerca de 20 conferências, nacionais e internacionais.

Transparency in the disclosure of information

As part of its policy of business transparency, Cyrela works with seriousness and clarity in the disclosure of its information, pursuant to the following consolidated practices:

Disclosure Policy

Managers, employees and service providers with access to privileged information adhere to Cyrela's Relevant Act or Fact Disclosure Policy and undertake to safeguard the secrecy of relevant information that have not yet been disclosed to the public.

Privacy Policy

It sets forth how Cyrela collects and treats individual information, reinforcing the commitment to safety and the privacy of the information obtained from users of interactive services.

Dividends

The payment of dividends and/or interest on net equity of approximately 25% of the adjusted net profits is determined, under the Corporation Law and the Bylaws. The amounts to be paid are set forth by means of Ordinary General Meeting.

Dialogue with Investors

The Investors Relations (IR) department brings the market (analysts, investors or shareholders) closer to the company's actions, and sets up an accurate and transparent communication. The IR team maintains communication channels such as website, telephone and e-mail.

On a yearly basis, the department disclosed an event calendar and takes part in the meetings held by the Securities Market Investment Professionals and Analysts Association (Apimec). It also coordinates the work of production and disclosure of annual and quarterly reports and those required by law. It is also responsible for disclosing notices to the market, such as relevant facts, which are simultaneously sent to the Securities Commission (CVM), to BM&FBOVESPA and the investor public.

In 2011, the IR department website had 195,546 accesses, and service was provided by phone, e-mail and in person. The department's professionals took part in approximately 20 lectures, in Brazil and abroad.

Cultura Cyrela

Desde sua fundação, a Cyrela estabeleceu e cultivou valores sólidos, em sintonia com sua maneira de pensar, agir e fazer negócios. Para estabelecer as bases para o crescimento da Companhia, foi criado o Programa de Perenização. Voltado para a excelência na governança corporativa, resultou no mapeamento e documentação da Cultura Cyrela, normas fundamentais para a perpetuação dos valores e da identidade da empresa.

O conceito de Perenização abrange o estabelecimento de relações de longo prazo com clientes, sócios, fornecedores e com o mercado, por meio de uma gestão transparente e sustentável, responsabilidade social e ambiental e rígidos princípios éticos na condução dos negócios.

Eixos da Cultura Cyrela

O mapeamento dos valores e a definição dos pilares da Cultura Cyrela estabeleceram cinco eixos de atuação – Cliente, Trabalho, Pessoas, Perenização e Acionista/Fundador –, totalizando 16 elementos fundamentais, que permeiam as diretrizes da empresa.

Fundamentos da Cultura Cyrela

Cliente

- Ser mais para o cliente
- Oferecer imóveis diferenciados

Trabalho

- Ser dono
- Foco em resultados
- É sempre possível melhorar
- Ideias antes da hierarquia

Pessoas

- Líderes formando líderes
- Todos podem evoluir
- Meritocracia
- Respeito ao ser humano e às relações

Cyrela Culture

Since its foundation, Cyrela has established and cultivated solid values, in sync with its way of thinking, acting and doing business. In order to establish the bases for the Company's growth, the Continuation Program (Programa de Perenização) was created. Aimed at corporate governance excellence, it resulted in the mapping and documentation of the Cyrela culture, fundamental standards for the perpetuation of the Company's values and identity.

The concept of Continuation encompasses the establishment of long term relationships with clients, partners, suppliers and the market, by means of a transparent and sustainable management, social and environmental responsibility and strict ethical principles in the conduction of business.

Axes of the Cyrela Culture

The mapping of the values and the definition of the pillars of the Cyrela Culture have established five axes of operation – Client, Work, People, Continuation and Shareholder/Founder – which total 16 fundamental elements that permeate the Company's guidelines.

Perenização

- Princípios acima de tudo
- Utilização responsável dos recursos
- Solidez financeira
- Relações de longo prazo

Acionista fundador

- Trabalho e espiritualidade
- Filantropia

Grounds of the Cyrela Culture

Client

- Be more for the client
- Offer differentiated property

Work

- Be an owner
- Focus on results
- It is always possible to improve
- Ideas before hierarchy

People

- Leaders forming leaders
- Everyone can evolve
- Meritocracy
- Respect to human beings and relationships

Continuance

- Principles above all
- Responsible use of resources
- Financial solidity
- Long-term relationships

Founding shareholder

- Work and spirituality
- Philanthropy



CULTURA CYRELA E O ORGULHO DE PERTENCER

Um ano de investimentos em programas de formação de lideranças e disseminação da Cultura Cyrela, com foco na perenização da empresa.

A perenização é um vetor estratégico da Cyrela e está em sintonia com os movimentos de sustentabilidade dos últimos anos, especialmente em 2011, que tem nos colaboradores os principais impulsionadores da perenidade da Companhia.

Cyrela culture and proud of belonging

A year of investment in leadership forming programs and dissemination of the Cyrela Culture, focusing on the continuance of the Company.

Continuance is a strategic vector of Cyrela and is in sync with the sustainability movements of the last few years, especially in 2011, which has the collaborators as the main propellers of the Company's continuance.

Lançado ao final de 2010, o Programa de Perenização foi executado ao longo de 2011, e decodificou os valores e a Cultura Cyrela, de forma que pudessem ser colocados em prática em todas as áreas. O foco na Cultura Cyrela foi uma das estratégias mais relevantes de 2011, com destaque à perenidade e ao orgulho de pertencer.

Em 2011, a área de Recursos Humanos organizou *workshops* para falar de Cultura Cyrela, que envolveram toda a liderança e foram levados a todas as regiões do País em que a empresa está presente.

A Academia Cyrela, por sua vez, teve a relevante missão de focar na preparação das lideranças, em linha com as competências desejadas. Em 2011, a empresa investiu seus esforços em recursos humanos, para o crescimento da Companhia com foco na perenização, que está em um importante momento de consolidação.

Launched at the end of 2010, the Continuanance Program was performed along 2011, and decodified Cyrela's values and Culture, so that they could be practiced in all areas. Focus on the Cyrela Culture was one of the most relevant strategies of 2011, with emphasis on continuance and the pride of belonging.

In 2011, the Human Resources department organized workshops to talk about the Cyrela Culture, which got the entire leadership involved and were taken to all regions of the country in which the Company is present.

The Academia Cyrela, for its turn, had the relevant mission of focusing on the preparation of the leaderships, in line with the desired skills. In 2011, the company invested its efforts in human resources, for the Company's growth focused on continuance, which is in an important moment of consolidation.



Foco em pessoas

Os investimentos em formação foram o grande destaque de 2011, com o início de um programa específico de liderança, com foco na alta performance. Voltado para todos os níveis, será concluído em 2012. A Companhia também investiu em processos de seleção, programas de capacitação e em remuneração diferenciada, com reformulações que serão implantadas ao longo de 2012.

Focus on people

Investment in qualification was the great highlight of 2011, with the beginning of a specific leadership program, focused on high performance. Aimed at all levels, it shall be completed in 2012. The Company also invested in selection processes, qualification programs and differentiated compensation, with reformulations that will be implemented during 2012.

RH: agente de transformação

A área de Recursos Humanos passou por uma redefinição de sua estrutura, com formação da equipe para que passe a atuar como agente de transformação e desenvolva competências junto às lideranças.

Em 2011, a área reforçou seus pilares – Cultura, Liderança, Modelo de Gestão, Modelo de Remuneração e Programas de Renovação –, e todas as diretrizes devem ter desdobramentos para os próximos três anos, sempre em alinhamento com a Cultura Cyrela e a perenização.

HR: transformation agent

The Human Resources department went through a redefinition of its structure, with the formation of a team for it to start operating as a transformation agent and develop skills with the leaderships.

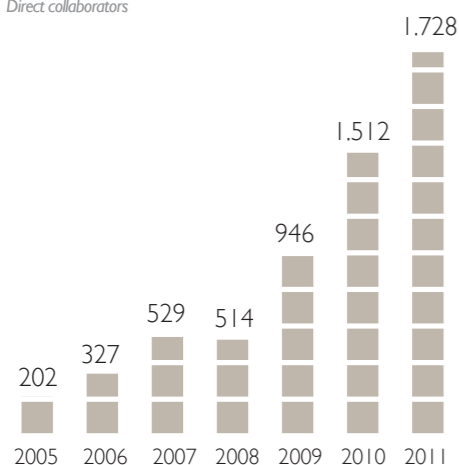
In 2011, the area reinforced its pillars – Culture, Leadership, Management Model, Compensation Model and Renovation Programs – and all guidelines shall have developments for the next three years, always in line with Cyrela Culture and continuance.

PERFIL DOS COLABORADORES

Collaborators' profile

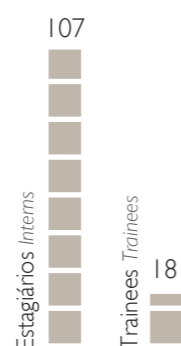
Colaboradores diretos

Direct collaborators



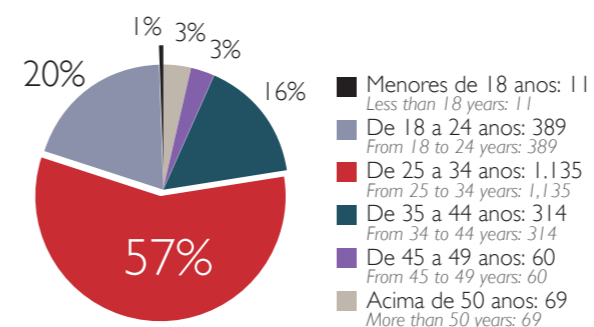
Estagiários e trainees 2011

2011 interns and trainees



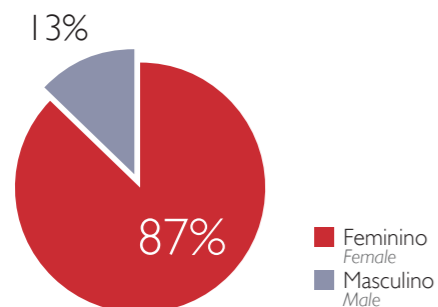
Colaboradores (faixa etária)

Collaborators (age group)



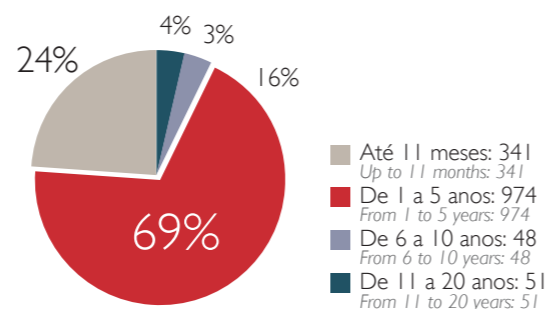
Colaboradores diretos e indiretos (gênero)

Direct and indirect collaborators (gender)



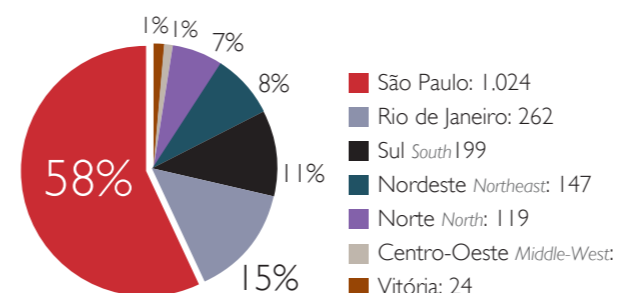
Colaboradores (tempo de carreira na empresa)

Collaborators (time of work for the company)



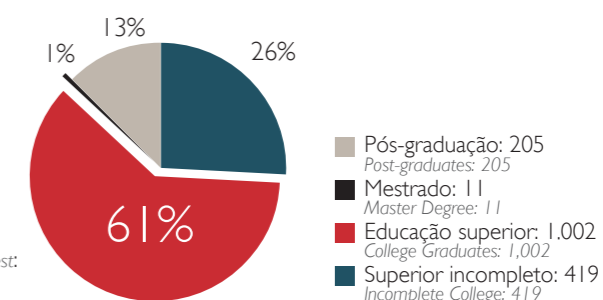
Colaboradores (por região)

Collaborators (by region)



Colaboradores diretos (grau de instrução)

Direct collaborators (level of education)



PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR CYRELA

Cyrela's collaborator qualification and valorization programs



Academia Cyrela

A Academia Cyrela é uma universidade corporativa, com uma visão da gestão do conhecimento da empresa aplicada ao negócio. Por meio de parcerias, a Academia tem o papel de contribuir com a construção do presente e do futuro da empresa, e permeia toda a Cultura Cyrela.

A atuação da Academia Cyrela é dividida em três eixos: Ser Cyrela, em que dissemina a cultura da empresa em projetos como o Real Estate Cyrela (REC); Construindo o Presente e o Construindo o Futuro, no qual estão incluídos os Programas de Trainees, de Estágio e o Feedback 360°.

Academia Cyrela

The Academia Cyrela is a corporate university, with a view of knowledge management of the company applied to business. By means of partnerships, the Academy has the role of contributing to the construction of the present and future of the Company, and permeates the entire Cyrela Culture.

The Academia Cyrela performance is divided into three axes – Being Cyrela, which disseminates the Company's culture in projects such as REC (Real Estate Cyrela); Construindo o Presente and Construindo o Futuro, which include the Trainee, Intern and Feedback 360° Programs.

Projetos em destaque

- Ponto de Vista: café da manhã com executivos e colaboradores para o compartilhamento da Cultura Cyrela.
- Programa de Integração: voltado para a adaptação dos novos colaboradores às práticas da empresa.

Main projects

- Ponto de Vista: *breakfast with executives and collaborators to share the Cyrela Culture.*
- Programa de Integração: *aimed at the adaptation of the new collaborators to the company's practices.*

Real Estate Cyrela (REC)

O Real Estate Cyrela (REC) é um dos programas de maior destaque da Companhia, que forma multiplicadores internos dos conhecimentos práticos e conceituais da Cyrela, de maneira integrada e sistematizada. O REC trabalha sob o conceito de que a melhor forma de aprender é ensinando, e tem como focos a perenização e a ampliação de competências das lideranças da empresa. Reforça um de nossos grandes diferenciais: a cultura de doar conhecimento constantemente, que leva à evolução de todos os envolvidos no processo.

Real Estate Cyrela (REC)

Real Estate Cyrela (REC) is one of the most outstanding programs of the Company, which forms internal multipliers of Cyrela's practical and conceptual knowledge, in an integrated and systematic manner. REC works with the concept that the best way to learn is by teaching, and focuses on the continuance and expansion of skills of the Company's leaderships. It reinforces one of our great differentials: the culture of constantly giving knowledge, which leads to the evolution of everyone involved in the process.

Números do REC

14 turmas

191 colaboradores formados

564 horas de treinamento

Abrangência: São Paulo (interior e capital), Rio de Janeiro (interior e capital), Fortaleza (CE) e Porto Alegre (RS)

REC's Numbers

14 classes

191 collaborators graduated

564 training hours

Scope: São Paulo (country and capital), Rio de Janeiro (country and capital), Fortaleza (Ceará) and Porto Alegre (Rio Grande do Sul)

OUTROS PROGRAMAS DE DESTAQUE

Other noteworthy programs

Programa de Formação de Líderes

A Companhia incentiva o desenvolvimento das lideranças por meio de estímulo a comportamentos alinhados ao perfil do líder Cyrela. Contribui para o aprimoramento dos gestores, com informações sobre sua atuação nas principais competências organizacionais da Companhia.

Leader Formation Project

The Company incentivizes leadership development, stimulating behaviors in line with the profile of the Cyrela leader. It contributes to the improvement of the managers, with information on their work in the main organizational skills of the Company.

Programa de Trainees

O Programa de Trainees (www.traineecyrela.com.br) é o de maior repercussão no mercado. No processo seletivo de 2011, a Cyrela recebeu mais de 6 mil inscrições para as sete vagas do programa. Os filtros de seleção são bastante exigentes e focados nas competências da Companhia. O programa recebe investimentos de mais de R\$ 1,0 milhão. Durante um ano e meio, os selecionados passam por todas as áreas, para terem a visão global do negócio Cyrela.

Feedback 360º

Ferramenta de autodesenvolvimento, na qual os profissionais da empresa são avaliados por seus colegas, subordinados e gestores, utilizando esses resultados para avaliar seu desempenho. Esse modelo de avaliação teve início em 2011, com mais de 2 mil pessoas avaliadas, e segue em 2012.

Feedback 360º

A self-development tool through which the Company's professionals are evaluated by their colleagues, subordinates and managers, using such results to evaluate their performance. This evaluation model began in 2011, with over 2 thousand people evaluated, and continues in 2012.

Trainee Program

The Trainee Program (www.traineecyrela.com.br) is the one with greater repercussion in the market. In the selection process of 2011, Cyrela received over 6 thousand applications for the seven vacancies of the program. The selection criteria are very demanding and focused in the Company's skills. The program receives investment of over R\$ 1,0 million. During a year and a half, the applicants selected go through all departments in order to have a global view of the Cyrela business.

Programa de Estagiários

Tem o objetivo de atrair e desenvolver estudantes com alto potencial, por meio de um programa de formação estruturado. Atualmente, o programa conta com 324 estagiários, com cerca de 200 na área de Engenharia, e é uma das principais fontes de efetivação de pessoas na organização.

Intern Program

It is intended to attract and develop students with high potential, by means of a structured qualification program. Currently, the program has 324 interns, with approximately 200 of them in the Engineering department, and is one of the main sources of hiring of people in the organization.

Programa de MBA

Em 2011, a empresa lançou um programa para recrutar estudantes brasileiros de cursos de MBA no exterior, por meio de uma parceria com a Fundação Estudar. O objetivo é estimular esses talentos para a formação diferenciada e posterior retorno para atuação profissional no Brasil.

MBA Program

In 2011, the company launched a program to recruit Brazilian students from MBA courses abroad, by means of a partnership with Estudar Foundation. The purpose is to urge such talents to obtain differentiated education and subsequent return for professional work in Brazil.

Fundo de Bolsa Educacional

A Cyrela incentiva o aprimoramento educacional por meio de subsídio para cursos de graduação, pós-graduação e MBA, com reembolso de 50% do valor. Para cursos externos, com carga horária de até 40 horas, a empresa reembolsa 100%.

Programa de Remuneração e Benefícios

O Programa de Remuneração da Cyrela vai além de valorizar os profissionais e reter os talentos. Incentiva o compartilhamento da Visão da empresa, e a cultura do Ser Dono, por meio da mescla de salário fixo competitivo, remuneração variável com base no compartilhamento de resultados (Programa de Participação de Lucros – PPL) e Programa de *Stock Options* (Plano de Opção de Compra de Ações).

Compensation and Benefits Program

Cyrela's compensation program goes beyond valuing the professionals and retaining talents. It incentivizes the sharing of the company's view and the culture of being an owner, by means of the mixed of competitive fixed salary, variable compensation based on the sharing of results (Profit Sharing Program – PSP) and the Stock Options Program.

Educational Scholarship Fund

Cyrela incentivizes educational improvement by means of subsidies for graduation, post-graduation and MBA courses, with a reimbursement of 50% of the amount. For external courses with classes of up to 40 hours, the company reimburses 100%.

Ambiente decorado do empreendimento Biosphere, em Brasília

Decorated lounge of Biosphere undertaking, in Brasília

Público
Estratégico
Strategic Public

RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

Estabelecer relações fortes e duradouras com seus diversos públicos é um dos principais objetivos da Cyrela.

Com os clientes, a preocupação é sempre de oferecer a melhor experiência e os serviços mais eficientes. Os fornecedores são recrutados por meio de rígidos processos de seleção, de forma a assegurar que atuem dentro dos padrões da Cyrela, o que resulta em parceria com as melhores empresas do mercado, em diversos setores. No diálogo com os investidores, a Companhia prima pela transparência das informações.

Strategic audiences relations

Establishing strong and lasting relationships with its several audiences is one of Cyrela's main purposes.

With the clients, our concern is always offering the best experience and the most efficient services. The suppliers are recruited by means of strict selection processes, so as to make sure that they work within Cyrela's standards, which results in a partnership with the best companies in the market, in several segments. In the dialogue with the investors, the Company strives for transparency of the information.



A satisfação do cliente permeia todas as ações dos times Cyrela, de forma integrada, em todas as etapas de negócios.

The client's satisfaction permeates all actions of Cyrela's teams, in an integrated manner, in all business stages.

CLIENTES

A Cyrela atua com foco na satisfação do cliente e na percepção de todos os diferenciais da empresa, com ações integradas, como a realização de pesquisas pós-vendas com os clientes, elaboradas e conduzidas pela área de Inteligência de Mercado. Os levantamentos mapeiam as reais necessidades dos compradores em três momentos – logo após a compra, após a entrega das chaves e depois de mais de um ano de moradia – para que a Companhia opere cada vez mais em sinergia com as demandas de mercado.

O acesso dos clientes à empresa também é facilitado por meio de plataformas *online*, como *site*, aplicativos, redes sociais e centrais de atendimento. Por meio do portal de relacionamento do cliente Cyrela e Living, é

Clients

Cyrela works with focus on the client's satisfaction and the perception of all of the company's differentials, with integrated actions. Among them is the conduction of post-sales surveys with clients, prepared and carried out by the Market Intelligence department. The surveys map the actual needs of the buyers in three moments – right after the purchase, after the delivery of the keys and after more than one year of living – for the Company to work with more and more synergy with the market demands.

The clients' access to the Company is also made easier by means of online platforms, such as the website, apps, social networks and service centrals. By means of the client relations portal of Cyrela and Living, it is possible to obtain information on adjustment indexes, use of FGTS (Unemployment Compensation Fund), insurance, term of settlement and public deed, among other procedures.

Apartamento decorado do empreendimento NovAmérica, no Rio de Janeiro

Decorated apartment at NovAmérica undertaking, in Rio de Janeiro

possível obter informações sobre índices de reajuste, utilização do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), seguro, termo de quitação e escritura pública, entre outros procedimentos.

A Companhia ainda oferece diversos serviços, como a personalização da unidade (Preferência Cyrela), durante a obra, com a garantia Cyrela, e a entrega no prazo e inúmeras facilidades disponibilizadas pela BRC, empresa do grupo Cyrela que atua na gestão de propriedades.

O Customer Relationship Management (CRM) é uma ferramenta de relacionamento com o cliente que oferece um contato mais próximo, informando sobre as etapas de execução da

obra, além de dar orientações sobre o imóvel adquirido. O CRM também auxilia os corretores na geração de um banco de clientes para prospecção.

A Living Construtora, que atua nos segmentos econômico e supereconômico, tem uma central de serviços específica, que atende conforme o perfil de público – no geral, são clientes que estão comprando o primeiro imóvel.

Ainda sobre a interação com o cliente, a Cyrela consolidou, em 2011, sua plataforma de comunicação com clientes, inaugurada em São Paulo. A empresa disponibiliza mais de 85 pontos de contato, que vão do envio de cartas e presentes, à realização de eventos e plantões de atendimento.

The Company also offers several services, such as the tailoring of the unit (Preference Cyrela) during the works with Cyrela's warranty and delivery on time and several facilities made available by BRC, a company of the Cyrela group that works with property management.

The Customer Relationship Management (CRM) is a tool that offers a closer contact, informing the client of the stages of execution of the works, in addition to offering guidance on the property acquired. The CRM also helps the brokers in the generation of a client bank for prospection.

Living Construtora, which operates in the economic and super-economic segments, has a specific service central, which services the public according to their profiles – in general, they are clients who are purchasing their first property.

Also regarding communication with the client, Cyrela consolidated in 2011 its client relations platform, opened in São Paulo. The company makes over 85 points of contact available, which range from the sending of letters and gifts to the performance of events and assistants on call.

FORNECEDORES E REVENDEDORES

Em 2011, a Companhia intensificou os controles para a seleção de empresas parceiras. Os critérios para prestar serviços à Cyrela estão mais rígidos, principalmente, com relação aos aspectos de responsabilidade social e ambiental. Esse modelo de avaliação mais apurado tem como meta detectar as melhores empresas para a consolidação das parcerias, em quaisquer setores. Também é fundamental que as empresas atuem com cumprimento de prazos. Os fornecedores são avaliados, periodicamente, por um comitê interno, para a definição da continuidade das parcerias com a empresa.

Suppliers and resellers

In 2011, the Company intensified controls for the selection of partner companies. The criteria to provide services to Cyrela are more strict, mainly in relation to the social and environmental responsibility aspects. This more accurate evaluation model is intended to detect the best companies for the consolidation of partnerships, in any segments. It is also fundamental for the companies to meet deadlines. The suppliers are periodically appraised by an internal committee to define if the partnerships will be continued.

A comunicação com o cliente é reforçada por meio de publicações como a revista *Cyrela*, que circula entre os clientes de todo o País.

Communication with the client is reinforced by means of publications such as the *Cyrela* magazine, which is circulated among the clients of the entire country.





INVESTIDORES

A Cyrela obedece às mais rígidas normas de comunicação e transparência na divulgação de informações, determinadas por instituições como a Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca).

Fatos relevantes sobre as operações da empresa, anúncios de resultados e outros comunicados ao mercado são divulgados simultaneamente na CVM/BM&FBOVESPA e na área de Relações com os Investidores do site da Cyrela (www.cyrela.com.br). Na área de RI do site também estão disponibilizados *press releases*, apresentações e avisos. Todos aqueles que se cadastram no site recebem as informações por e-mail. As demonstrações financeiras completas são publicadas, anualmente, nos jornais *O Estado de S. Paulo* e no *Diário Oficial* do Estado de São Paulo.

A equipe de Relações com Investidores da Cyrela está disponível pelo e-mail ri@cyrela.com.br e pelo telefone (11) 4502-3153.

Cyrela's Investors Relations team is available by e-mail ri@cyrela.com.br and phone number +55 (11) 4502-3153.

Investors

Cyrela complies with the most strict communication and transparency standards in the disclosure of information, set forth by the Brazilian Association of Publicly-held Companies (Abrasca), among other institutions.

*Relevant facts on the company's operations, announcements of results and other notices to the market are simultaneously disclosed at CVM/BM&FBOVESPA and in the investors relations area of Cyrela's website (www.cyrela.com.br). The website's IR area also provides press releases, presentations and warning. Everyone who registered in the website receive the information by e-mail. The complete financial statements are published yearly in the *O Estado de S. Paulo* newspaper and the Official Gazette of the State of São Paulo.*

Responsabilidade Social

Social Responsibility



INSTITUTO CYRELA

O ano de criação do Instituto foi de definições estratégicas e de aprendizagem na gestão dos investimentos sociais de toda a Cyrela.

Depois de um planejamento de mais de dois anos, o Instituto Cyrela começou atuar de forma estruturada em maio de 2011. A criação do Instituto incorporou nos investimentos sociais da Cyrela o conceito de valor compartilhado, compreendido como aquele que, de alguma forma, contribui efetivamente para a sociedade e para a empresa. Dentro dessa concepção, o Instituto direciona os seus recursos prioritariamente para projetos voltados à educação profissionalizante.

Cyrela Institute

The year of creation of the Institute was one of strategic definitions and learning in the management of the social investments of the whole of Cyrela.

After a planning of over two years, the Cyrela Institute started its structured operations in May, 2011. The creation of the Institute incorporated into Cyrela's social investment the concept of shared value, understood as that which somehow contributes to the society and the company. Within such concept, the Institute allocates its resources mainly to projects aimed at professional education.

PRIMEIRO ANO: PRIMEIROS RESULTADOS

Em seu primeiro ano de atuação, o orçamento do Instituto Cyrela foi de, aproximadamente, R\$ 6,0 milhões, cerca de 1% do lucro líquido da Companhia. O índice está dentro da média de investimento adotada pelas empresas norte-americanas, que é de 1,5%, e das brasileiras (até 1%). As referências dos dados de investimentos sociais das empresas brasileiras constam no relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC), promovido anualmente pela Comunitas, com o intuito de levantar informações e analisar o perfil das ações sociais das Companhias.

No orçamento do Instituto Cyrela para 2011, 65% estavam programados para aplicação em projetos sociais (aproximadamente R\$ 3,9 milhões), 20% para o fundo de reserva e 15% para despesas operacionais. Os recursos investidos, entretanto, ficaram abaixo do montante que estava disponível para o período, somando cerca de R\$ 1,0 milhão. Esse fato resultou da cautela aplicada para a seleção dos primeiros investimentos do Instituto, com uma observação rigorosa para a definição dos projetos que atendessem aos objetivos estratégicos para utilização do capital social da empresa. Os recursos não aplicados (cerca de R\$ 5,0 milhões) foram destinados ao fundo de reserva do Instituto.



Entrega de diploma na formatura do Programa Construindo Pessoas, pelo diretor Aron Zylberman

Diploma being handed over by director Aron Zylberman in graduation day of the Construindo Pessoas program.

First year: first results

In its first year of operation, the Cyrela Institute's budget was approximately R\$ 6.0 million, around 1% of the Company's net profits. The rate is within the average investments made by the North American companies, which is of 1.5%, and the Brazilian companies (up to 1%). The reference of the social investment data of the Brazilian companies is contained in the Corporate Social Investment Benchmarking (BISC) report, promoted yearly by Comunitas, intended to collect information and analyze the profile of the company's social actions.

In the Cyrela Institute's budget for 2011, 65% was allocated for investment in social projects (approximately R\$ 3.9 million), 20% for the reserve fund and 15% for operational expenses. The funds invested, however, were below the amount available for the period, totaling approximately R\$ 1.0 million.

Such fact was due to the caution used for the selection of the Institute's first investments, with a strict observation for the definition of the projects that met the strategic purposes for the use of the company's corporate capital. The funds that were not applied (about R\$ 5.0 million) were allocated to the Institute's reserve fund.

Programa de Voluntariado

Com suas primeiras ações em 2011, o Programa de Voluntariado possibilita aos colaboradores transformar em realidade o desejo de ajudar e contribuir socialmente. As atividades foram realizadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Porto Alegre, beneficiando quatro instituições e envolvendo 255 colaboradores voluntários. Na capital paulista, foram realizados os primeiros projetos em conjunto com a organização internacional Junior Achievement. Os colaboradores da Cyrela são treinados para dar aulas em escolas de Ensino Médio. Os programas Vamos Falar de Ética e Atitude pelo Planeta recrutaram 17 voluntários na Cyrela, que doaram mais de 130 horas de trabalho, e beneficiaram 190 alunos nas escolas. Nesse programa, foram aplicados, em 2011, cerca de R\$ 122 mil. Para 2012, o objetivo é envolver colaboradores e escolas em todas as capitais nas quais a Cyrela opera, com recursos de R\$ 590 mil.

DIRECIONAMENTO DOS RECURSOS

O primeiro programa que recebeu investimentos inteiramente do Instituto foi o Construindo Famílias, um projeto-piloto realizado em São Paulo com foco na educação profissionalizante para as mulheres das famílias dos operários da Cyrela. Por meio de uma parceria com o Serviço Nacional de Aprendizado Industrial (SENAI), o Instituto ofereceu dois cursos, de Costureiras de Máquina Reta e Overloque e Padeira Confeiteira. Em 2011, foram formadas 31 alunas nos dois cursos, que receberam investimentos de aproximadamente R\$ 40 mil.

Allocation of funds

The first program to receive investments entirely from the Institute was the Building Families Program, a pilot project conducted in São Paulo, focused on professional education to the women of the families of Cyrela's construction workers. By means of a partnership with SENAI (National Service of Industrial Education), the Institute offered two courses, the Straight Sewing and Overlock Machines Seamstresses and Baker-Confectioner courses. In 2011, 31 students graduated from both courses, which received investment of approximately R\$ 40 thousand.

Volunteering Program

With its first actions in 2011, the Volunteering Program allows the collaborators to make their wish to help and contribute socially come true. The activities were carried out in São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador and Porto Alegre, benefiting four institutions and involving 255 volunteers. In the capital of São Paulo, the first projects were conducted together with the international organization Junior Achievement. Cyrela's collaborators are trained to give classes in High Schools.

Vamos falar de Ética and Atitude pelo Planeta programs recruited 17 volunteers from Cyrela, who gave over 130 hours of their time and benefited 190 students from the schools. These programs received, in 2011, approximately R\$ 122 thousand. For 2012, the purpose is to involve collaborators and schools in all capitals in which Cyrela operates, with funds of R\$ 590 thousand.

Construindo Profissionais

O ano de 2011 foi de consolidação para o programa criado em 2008, destinado à educação profissionalizante para jovens. Realizado em parceria com o SENAI, contou com dois cursos – Instalações Elétricas e Instalações Hidráulicas, que formaram 29 profissionais, e 57% desses alunos foram contratados pela Cyrela.

O Construindo Profissionais é um exemplo de resultado dos esforços das ações sociais da Cyrela, com o intuito de promover a melhoria de vida por meio da educação. Um dos indicadores do sucesso do programa é o fato de quatro alunos oriundos das salas de aula do programa estarem cursando a faculdade de Engenharia.

Construindo Profissionais

The year of 2011 was of consolidation for the program created in 2008, intended for providing professional education for young people. Carried out in partnership with SENAI, it had two courses – Electrical Installations and Hydraulic Installations, which educated 29 professionals and 57% of such students were hired by Cyrela.

Construindo Profissionais is an example of results of Cyrela's social actions, with the purpose of promoting life improvement by means of education. One of the indicators of success of the program is the fact that four students from the course are now studying Engineering in college.

Construindo Pessoas

Em 2011, o programa Construindo Pessoas teve a sua atuação ampliada geograficamente. A iniciativa inclui a alfabetização dos trabalhadores e o auxílio na conclusão do Ensino Fundamental I e II. Após o término das aulas, ministradas por professores especializados, os alunos podem fazer exame de avaliação do MEC em uma escola pública certificada.

Desde sua criação, em 2000, o programa beneficiou 1.132 operários – 144 somente em 2011. No Ensino Fundamental I (1ª a 4ª séries), 144 trabalhadores frequentaram as aulas, em 13 salas, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Recife. Os outros 30 alunos participaram de aulas do Ensino Fundamental II (de 5ª a 9ª séries), em projeto-piloto realizado em São Paulo, com duas salas. O Construindo Pessoas contou, em 2011, com orçamento de R\$ 322 mil.

Construindo Pessoas

In 2011, the Construindo Pessoas program had its operation geographically expanded. The project includes the teaching of basic literacy to the workers and the assistance in the completion of Elementary School I and II. After the end of the classes given by specialized teachers, the students can take a MEC (Ministry of Education) test in a certified public school.

Since its creation in 2000 the program benefited 1,132 construction workers – 144 of which only in 2011. In Elementary School I (1st to 4th grades), 144 workers attended classes in 13 classrooms in the cities of São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador and Recife. The other 30 students took part in classes of Elementary School II (from 5th to 9th grades) in a pilot project carried out in São Paulo, with two classrooms. The Construindo Pessoas program had a budget of R\$ 322 thousand in 2011.

PARCERIAS, PATROCÍNIOS E APOIO A PROGRAMAS

Alfabetização Solidária (AlfaSol)

O Instituto Cyrela também “adota” salas fora de seus canteiros de obra, em parceria com a AlfaSol. Há duas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro – 16 salas de aulas já foram adotadas em Curitiba, Porto Alegre, Goiânia, Natal, Brasília, Belém e Santos.

Fundação Criança

O Instituto assinou um convênio com a Fundação Criança, em São Bernardo do Campo (SP), para a criação de duas repúblicas estudantis e qualificação profissional para 12 jovens carentes com mais de 18 anos. Embora não participassem das repúblicas, outros 20 jovens receberam formação profissional.

Fundação Estudar

O patrocínio volta-se para o Programa de Bolsas de Estudo de Graduação e Pós-Graduação para jovens brasileiros com alto potencial intelectual.

Programa Bem Querer

O projeto da Construtora Morar, no Espírito Santo, busca a alfabetização dos seus colaboradores, e o Instituto Cyrela patrocinou a iniciativa de cidadania e responsabilidade social.

Reforma do Centro Ruth Cardoso

O Instituto Cyrela integra o grupo de empresas que estão patrocinando a reforma do Centro Ruth Cardoso, com investimento no valor de R\$ 150 mil.

Partnerships, sponsorships and support to programs

Solidary Literacy (AlfaSol) – *The Cyrela Institute also “adopts” classrooms outside its worksites, in partnership with AlfaSol. There are two of them in São Paulo and another one in Rio de Janeiro – 16 classrooms were already adopted in Curitiba, Porto Alegre, Goiânia, Natal, Brasília, Belém and Santos.*

Fundação Criança – *The Institute entered into an agreement with Fundação Criança, in São Bernardo do Campo (São Paulo), for the creation of two student lodgings and professional qualification for 12 low-class youngsters over 18 years-old. Even though they did not take part in the lodgings, another 20 youngsters received professional education.*

Fundação Estudar – *The sponsorship is aimed at the Graduation and Post-Graduation Scholarships Programs for Brazilian youngsters with high intellectual potential.*

Programa Bem Querer – *The project by Construtora Morar, in the state of Espírito Santo, seeks to teach basic literacy to its collaborators, and the Cyrela Institute sponsored the citizenship and social responsibility initiative.*

Renovation of the Ruth Cardoso Center – *The Cyrela Institute is part of the group of companies that are sponsoring the renovation of the Ruth Cardoso Center, with investment in the amount of R\$ 150 thousand.*

PERSPECTIVAS PARA 2012

Os esforços do Instituto, em 2012, serão voltados para a expansão nacional dos programas sociais e para o aperfeiçoamento do programa Construindo Famílias. Está prevista a oferta de novos cursos e de aulas complementares, como educação financeira e empreendedorismo. Uma parceria do Instituto com a área de Recursos Humanos da Cyrela permitiu a escolha de uma pessoa em cada unidade de negócio como “embaixador do Instituto”, como um facilitador da aplicação das ações.

The Institute's efforts in 2012 shall be aimed at the national expansion of the social programs and the improvement of the Construindo Famílias program. The offer of new courses and complementary classes, such as financial education and enterprise, are scheduled. A partnership between the Institute and Cyrela's Human Resources department allowed the choice of one person out of each business unit as “Institute's ambassador”, as a facilitator of the application of the actions.

Perspectives for 2012

DESEMPENHO AMBIENTAL

Environmental Performance

A Cyrela realiza suas atividades a partir do comprometimento com políticas e práticas modernas de desenvolvimento sustentável, econômico e socioambiental. A Companhia leva em conta os “3Rs – Reduzir, Reutilizar e Reciclar” na hora de pensar e executar seus projetos. Em razão disso, passou a contar com um Comitê Geral de Sustentabilidade, com a participação de todos os diretores da Companhia, responsável pelas definições e condução dos Pilares de Sustentabilidade Cyrela.

As diretrizes de sustentabilidade envolvem desde a aquisição do terreno, quando são tomadas providências, por exemplo, para a total descontaminação da área, até o desenvolvimento de produtos, com a inclusão nos projetos de itens que possam garantir o menor impacto ambiental possível, tanto na implantação do empreendimento como na sua operação pós-entrega, sempre em sintonia com os principais avanços tecnológicos dessa área.

Essas premissas visam à racionalização do consumo de energia, água e gás, à melhoria do conforto térmico e à redução da poluição ambiental, entre outros itens. Entre as ações colocadas em prática nos empreendimentos estão a inclusão de bicicletário nos projetos, a utilização de tintas à base de água, reduzindo a poluição ambiental por produtos químicos, projetos modulares, medição individual de água por telemetria, coletor de óleo de cozinha e de pilhas e baterias, entre outras.

Cyrela includes commitment to modern sustainable, economic and socio-environmental policies in all of its activities. The Company takes into account the “3Rs – Reduce, Reuse and Recycle” when thinking and performing its projects. Due to that, it now counts on a General Sustainability Committee, with the participation of all of the Company’s officers, responsible for the definitions and conduction of the Cyrela Sustainability pillars.

The sustainability guidelines involve since the acquisition of the plot, when the measures for the total decontamination of the area are taken, for example, until the development of products, with the inclusion into the projects of items that may guarantee the minimum environmental impact possible, both in the undertaking’s implementation and in the post-delivery operations thereof, always in sync with the main technological progresses of the area.

Such premises are aimed at the rationalization of the consumption of energy, water and gas and also at the improvement of thermal comfort, decrease of environmental pollution, among other items. Among the actions practiced in the undertakings is the inclusion of bike sheds in the designs, the use of water-based paints, reducing environmental pollution due to chemicals, cooking oil and batteries collector, among others.

The engineering designs are constantly concerned with saving water and energy, and the construction processes are aimed at generating the lowest possible level of disposal. For each implementation of undertakings, a negative impact reduction plan is developed, strictly following all laws and also with a worksite-generated residues management, with the purpose of reducing them and also properly disposing of them.

For the launches of sustainable products, several items are taken into account, such as water and energy-saving devices in the units and common areas, green roof, permeable pavements, selective collection infrastructure, use of native species and low-consumption landscaping, elevators with high performance installations and engines, ozone treatment in the pools and automated irrigation. The landscape architectural designs are also created so as to mitigate the impacts on the energy and water bills and

Nos projetos de engenharia há a constante preocupação com economia de água e energia, e os processos construtivos são orientados para gerar o menor nível possível de descartes. Para cada implantação de empreendimentos é desenvolvido um plano de redução de impactos negativos, seguindo com rigor todas as legislações e também com uma gestão de resíduos gerados nos canteiros, com o objetivo de reduzi-los e dar uma destinação adequada para os mesmos.

Para os lançamentos de produtos sustentáveis são considerados vários itens, como dispositivos economizadores de água e energia nas unidades e áreas comuns, telhado verde, pavimentos permeáveis, infraestrutura para coleta seletiva, uso de espécies nativas e paisagismo de baixo consumo, elevadores com instalação de motores de alta performance, tratamento de ozônio nas piscinas e irrigação automatizada. Os projetos arquitetônicos e de paisagismo também são pensados de forma a minimizar os impactos nas contas de energia, água e manutenção do imóvel no futuro, considerando para isso o menor uso de materiais e o melhor aproveitamento de luz e ventilação naturais.

Na construção dos canteiros de obras também são tomadas medidas para uma melhor qualidade de vida dos operários, como as condições adequadas de refeitórios e sanitários, além de áreas para lazer que permitam descanso. Os fornecedores também são contratados conforme critérios de boas práticas socioambientais, além dos tradicionais itens relacionados a qualidade, preço e prazo.

Todos esses conceitos também são aplicados nos pontos de vendas (PDVs), desde a projeção, de forma que possa haver um elevado número de reutilizações. Os PDVs também atuam com ações sustentáveis, como coleta seletiva de lixo, sistema para reutilização de água da chuva e automação, com a integração de sistemas elétricos de iluminação e ar-condicionado, comunicação e segurança dos pontos de vendas e apartamentos decorados, o que resulta em economia no consumo de energia e maior conservação física dos equipamentos.

property maintenance in the future, considering, for such, the greater use of materials and better use of natural light and ventilation.

In the worksite construction, measures are also taken for a better life quality to the workers, such as proper conditions of cafeterias and toilets, in addition to leisure areas that allow them to rest. The suppliers are also retained pursuant to good socio-environmental practices criteria, in addition to the traditional items related to quality, price and term. All of these concepts are also applied to the points of sale (POS) since the design stage, so that there can be a high number of reuses.

The POS also implement sustainable actions such as selective garbage collection, rainwater reuse system and automation, with the integration of lighting and air conditioning electrical systems, communication and security of the points of sale and interior-designed model apartments, which results in energy savings and greater physical conservation of the equipment.

Ações de destaque em 2011

Solatube – sistema de captação de luz natural através de lente difusora.

Iluminação LEDs – iluminação de alta eficiência, com vida útil de até 50 mil horas e baixa emissão de calor; além de consumo de até 40% menos que as lâmpadas convencionais.

Iluminação externa – produzida à base de energia solar.

Energia solar – utilização de placa solar para iluminação e ar-condicionado nos pontos de vendas.

Actions worthy of note in 2011:

Solatube – natural light capture system by means of diffusion lens.

LED lighting – high-efficiency lighting, with useful life of up to 50 thousand hours and low heat emission, in addition to consumption up to 40% lower than conventional lamps.

External lighting – sunlight-based production.

Solar power – use of solar panel for lighting and air conditioning at the points of sale.

PROJETO TEC GARDEN

Em parceria com o arquiteto paisagista Benedito Abbud e a Remaster Tecnologia, a Cyrela adotou o sistema Tec Garden em alguns projetos entregues em 2011. Utilizado em jardins sobre lajes, reserva a água das chuvas para a irrigação, por meio de um sistema sem uso de bombas ou eletricidade, e cria uma área verde em meio ao concreto das áreas comuns dos empreendimentos, proporcionando conforto térmico, além de prolongar a impermeabilização da área. O Tec Garden é desenvolvido a partir do polipropileno proveniente do plástico descartável.

Tec Garden Project

In partnership with landscaping architect Benedito Abbud and company Remaster Tecnologia, Cyrela used the Tec Garden system in some of the projects delivered in 2011. Used in gardens over slabs, it stores rainwater for irrigation, by means of a system that does not use pumps or electricity, and creates a green area amidst the concrete of the common areas of the undertakings, propitiating thermal comfort, in addition to extending the area's waterproofing. Tec Garden is developed from polypropylene coming from disposable plastic.

VIVEIRO CYRELA

Para reaproveitar as plantas utilizadas nos pontos de vendas em São Paulo, a Cyrela decidiu manter um viveiro, em parceria com a La Vie Paisagismo. Localizado na empresa de paisagismo, o viveiro conta com mais de 1.000 m² e 2.200 plantas, tanto novas quanto mudas que necessitam cuidados. Cerca de 1.300 estão em bom estado, e 950, em recuperação.

90% das plantas utilizadas nos PDVs são recuperadas e reaproveitadas. Também são utilizadas no paisagismo das praças adotadas pela Cyrela em São Paulo.

PROGRAMA CARBONEUTRO

O programa de compensação de emissão de gases de efeito estufa (GEE) da Cyrela foi criado em setembro de 2010 e amplamente executado em 2011. Desenvolvido em parceria com a Gerar, uma organização da sociedade civil de interesse público (Oscip), o projeto compensa as emissões de carbono dos eventos de lançamentos imobiliários na cidade de São Paulo, que reúnem, em média, 600 pessoas. Com coordenação da MaxAmbiental, o programa visa à recuperação de matas ciliares locais por meio do plantio de árvores nativas em áreas de preservação permanente, como um projeto de geração de trabalho e renda em comunidades rurais.

Carboneutro Program

Cyrela's greenhouse gases (GHG) emission offsetting program was created in September, 2010 and broadly carried out in 2011. Developed in partnership with Gerar, a Civil Society Organization of Public Interest (Oscip), the project offsets the carbon emissions of the events of real estate launches in the city of São Paulo, which are attended by 600 people on average. Coordinated by company MaxAmbiental, the program is intended to recover local riparian by means of planting of native trees in permanent preservation areas, as a work and income generation project in rural communities.

Cyrela Vivarium

In order to reuse the plants used in the points of sale in São Paulo, Cyrela decided to keep a vivarium, in partnership with company La Vie Paisagismo. Located at the landscaping company, the vivarium has over 1,000 sqm and 2,200 plants, both young and saplings that need care. Approximately 1,300 of them are in good conditions and 950 are still recovering.

90% of the plants used in the POS are recovered and reused. They are also used in the landscaping of the squares adopted by Cyrela in São Paulo.

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE Sustainability practices

A Cyrela tem um conjunto consolidado de iniciativas para reduzir os impactos de suas práticas ao meio ambiente, valorizando atitudes sustentáveis, como os itens em destaque.

Cyrela has a consolidated set of initiatives to mitigate the impacts of its practices over the environment, valuing sustainable behavior such as the items highlighted below.



Coleta seletiva de lixo
Infraestrutura para seleção e armazenamento de materiais recicláveis

*Selective garbage collection
Infrastructure for the selection and storage of recyclable materials*



Economizadores de água
Itens de redução do consumo de água

*Water-saving devices
Items to decrease water consumption*



Coleta de pilhas e baterias usadas
Local para coleta e contato com ONGs que reciclam esses materiais

*Collection of used batteries
Place for collection and contact with non-profit organizations that recycle such materials.*



Previsão para medidores individuais de água e gás
Redução de desperdício e fácil identificação de vazamentos

*Forecast for individual water and gas gauges
Decrease of waste and easy identification of leaks*



Economizadores de energia elétrica
Equipamentos para racionalização e redução do consumo de energia

*Energy-saving devices
Equipment to rationalize and reduce energy consumption*



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

*Oil collection for recycling
Place for cooking oil recycling, in order to reduce pollution*



Projetos para produção
Busca constante de otimização de recursos

*Projects for production
Constant search for resource optimization*



Acessibilidade
Itens projetados para proporcionar autonomia e conforto aos deficientes físicos

*Accessibility
Items designed in order to provide autonomy and comfort to physically disabled persons*



Bicicletário Bicycle
Espaço de estacionamento de bicicletas

*Bicycle shed
Space to park bicycles*



Gestão de resíduos
Metodologia para gestão de resíduos, reutilização e reciclagem

*Residue Management
Residue management, reuse and recycling methodology*



Desenvolvimento tecnológico
Pesquisa de novas tecnologias e soluções de materiais e métodos construtivos

*Technological Development
Research of new technologies and solutions of construction materials and methods*



Obra amiga da natureza
Compromisso e preocupação em todo o processo, minimizando o impacto ambiental

*Nature-friendly worksite
Commitment and concern in the entire process, mitigating the environmental impact*

Perspectiva ilustrada do Idylle Cambuí, em Campinas (SP)

Idylle Cambuí, in Campinas (São Paulo): illustrated perspective

Desempenho Econômico

Economic Performance



EQUILÍBRIO ENTRE OS SEGMENTOS

Os setores econômico e supereconômico seguem impulsionando o crescimento da Cyrela.

Em 2011, o mercado imobiliário brasileiro apresentou desempenho satisfatório e com preços em ascensão. Segundo dados do IBGE, o PIB da construção civil cresceu 3,6% em 2011, perante 11,6% em 2010, e acima da média da economia de 2,7%. O mercado de trabalho da construção civil também continuou aquecido, refletindo em um Índice Nacional de Custo da Construção do Mercado – Disponibilidade Interna (INCC-DI) de 7,5% em 2011, contra 7,8% em 2010.

Balance among the segments

The economic and super-economic segments continue to propel Cyrela's growth.

In 2011, the Brazilian real estate market had a satisfactory performance, with an increase of prices. According to data from IBGE, the Civil Construction GDP increased by 3.6% in 2011, in comparison with 11.6% in 2010, and above the economy average of 2.7%. The civil construction job market also remained up, reflecting in a National Market Construction Index – Internal Availability (INCC-DI) of 7.5% in 2011, in comparison with 7.8% in 2010.

Face a esse cenário, a Cyrela acredita no equilíbrio do portfólio dos segmentos econômico e alto padrão na composição dos índices de desenvolvimento da Companhia nos próximos anos, com as peculiaridades individuais representando papéis importantes nas estratégias de negócios. Uma das medidas adotadas em 2011 foi a completa reestruturação da Engenharia da Living, que atua nos segmentos econômico e supereconômico e agora exerce suas atividades de forma completamente independente. A Cyrela aumentou sua presença nos projetos próprios, com 80% de participação na gestão dos canteiros de obras em 2011. No ano anterior, o índice era de 60%.

Em alinhamento com a estratégia de crescimento sustentável, a Companhia encerrou 2011 com um volume de lançamentos de R\$ 7.905 milhões, que representa um aumento de 3,9% em relação a 2010. Foram lançados 98 empreendimentos em 2011. As vendas somaram R\$ 6,5 bilhões, representando 94% do ponto mínimo de *guidance*. No período, a empresa entregou 23,9 mil unidades, e os repasses e quitações alcançaram mais de 17 mil unidades. As entregas no segmento Living foram de 13,2 mil unidades, em 33 empreendimentos. Do total de entregas, 96% das unidades já estavam vendidas.

No segmento Living, os lançamentos tiveram crescimento de 20,5% em relação a 2010 e somaram R\$ 2.688 milhões, o que representou 34% do total de lançamentos da Cyrela no ano. Esses números possibilitaram à empresa atingir seu *guidance* (projeção) de lançamentos divulgados ao mercado no início de 2011 – 104% do ponto mínimo. As vendas contratadas da Living somaram R\$ 1.957 milhões em 2011, crescimento de 8,5% em relação ao mesmo período do ano passado, representando 30% das vendas da Companhia no ano.



Perspectiva ilustrada de ambiente do empreendimento Emirado, em Santos (SP)

Emirado undertaking, in Santos (São Paulo): lounge's illustrated perspective

Due to this scenario, Cyrela believes in the balance of the portfolio of the economic and high standard portfolios in the composition of the Company's development rates over the next few years, with the individual peculiarities playing important roles in the business strategies. One of the measures adopted in 2011 was the complete restructuring of the engineering department of Living, which operates in the economic and super-economic segments, and which now conducts its activities in a completely independent manner. Cyrela increased its presence in its own projects, with a participation of 80% in the worksite management in 2011. In the previous year, the rate was of 60%.

In line with the sustainable growth strategy, the Company ended 2011 with a volume of launches of R\$ 7,905 million, which represents a 3.9% increase in relation to 2010. 98 undertakings were launched in 2011. Sales totaled R\$ 6.5 billion, representing 94% of the minimum guidance point. In the period, the company delivered 23.9 thousand units and the onlendings and settlements totaled over 17 thousand units. The deliveries in Living's segment were of 13.2 thousand units in 33 undertakings. From the total deliveries, 96% of the units were already sold.

In Living's segment, the launches had an increase of 20.5% in comparison with 2010, and totaled R\$ 2,688 million, which represented 34% of the total of launches by Cyrela in the year. Such numbers allowed the company to

O grande destaque de lançamento da Cyrela em 2011 foi o Thera Faria Lima Pinheiros, empreendimento localizado em região nobre de São Paulo, com VGV de R\$ 597,0 milhões e 70% do VGV vendidos até o final do período.

Um fator significativo observado em 2011 foi o crescimento dos chamados imóveis de "investimento", unidades pequenas, mas de alto padrão. Entre os fatores que incentivaram esse novo formato de aquisição está o aumento na fatia da população que vive sozinha e que, em virtude de melhores níveis de qualificação, demanda moradias mais sofisticadas. Dados do Censo 2010 mostram que, na última década, o número de pessoas que moram sozinhas subiu de 8,6% para 12,1%. Trata-se de um segmento que deve continuar em ascensão em 2012, nas principais capitais do País.

Ao final de 2011, havia 205 obras de Cyrela e Living em andamento, distribuídas em 97 canteiros de empreendimentos Living e 108 canteiros de empreendimentos Cyrela.

reach its guidance (forecast) of launches disclosed in the market at the beginning of 2011 – 104% of the minimum point. Living's contracted sales totaled R\$ 1,957 million in 2011, a 8.5% increase in relation to the same period of the previous year, representing 30% of the Company's sales in the year.

Cyrela's greatest highlight among the launches in 2011 was Thera Faria Lima Pinheiros, an undertaking located in an upper-class neighborhood of São Paulo, with PSV of R\$ 597.0 million and 70% of the PSV sold until the end of the period. A significant factor observed in 2011 was the growth of the so-called "investment" properties, small but high-standard units.

Among the factors that triggered this new format of purchase are the increase in the portion of the population who live alone and which, by virtue of better education levels, demand more sophisticated homes. Data from the 2010 Census show that, over the last decade, the number of people who live alone went up from 8.6% to 12.1%. It is a segment that shall continue to rise in 2012, in the main capital cities of the country.

By late 2011, there were 205 works by Cyrela and Living in progress, distributed among 97 Living's worksites and 108 Cyrela's worksites.

INDICADORES OPERACIONAIS

Operational indexes

Lançamentos

Em 2011, a Cyrela lançou 98 empreendimentos, que totalizaram um volume de lançamentos de R\$ 7,9 bilhões – 3,9% superior a 2010, atingindo 104% do ponto mínimo de *guidance* para o ano. A participação da Companhia nos lançamentos alcançou 79,5%, superando em 1,2 p.p. a apresentada em 2010. Os lançamentos da Living em 2011 totalizaram R\$ 2.688,4 milhões, crescimento de 20,5% em relação ao ano anterior, equivalente a 34% do total de lançamentos da Cyrela no período. A participação da Living nos projetos foi de 74,9% em 2011, com volume de R\$ 2.013,7 milhões. O setor imobiliário continua a apresentar demanda superior à oferta de novas unidades, fato que resultou na elevação de preços das unidades. O preço do m² foi de R\$ 4,9 mil em 2011 – 20% superior à média de 2010. O preço médio das unidades em 2011 foi de R\$ 295 mil, um crescimento de 7% em relação ao ano de 2010. A expectativa é de manutenção dessa tendência em 2012, com os preços em alta.

Launches

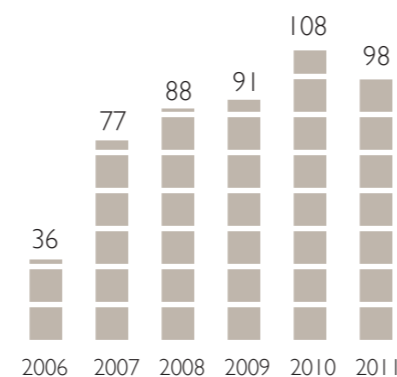
In 2011, Cyrela launched 98 undertakings, which totaled a volume of launches of R\$ 7.9 billion – 3.9% greater than 2010, reaching 104% of the minimum guidance point for the year.

The Company's participation in the launches reached 79.5%, 1.2 p.p. above the rate for 2010. Living's launches

in 2011 totaled R\$ 2,688.4 million, an increase of 20.5% in relation to the previous year and equivalent to 34% of the total of Cyrela's launches in the period. Living's participation in the projects was of 74.9% in 2011, with a volume of R\$ 2,013.7 million. The real estate segment continues to have a demand that is higher than the offer of new units, a fact that resulted in the increase of prices of the units. The price per sqm was of R\$ 4.9 thousand in 2011 – 20% higher than the average for 2010. The average price of the units in 2011 was of R\$ 295 thousand, a 7% increase in relation to 2010. This trend is expected to continue in 2012, with increase of the prices.

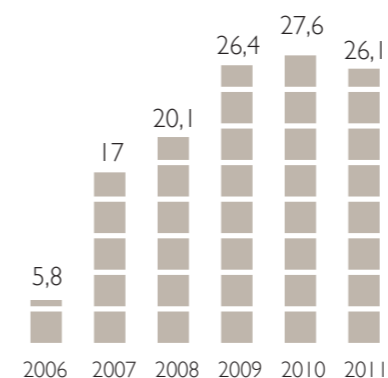
Evolução do número de lançamentos

Evolution of the number of launches



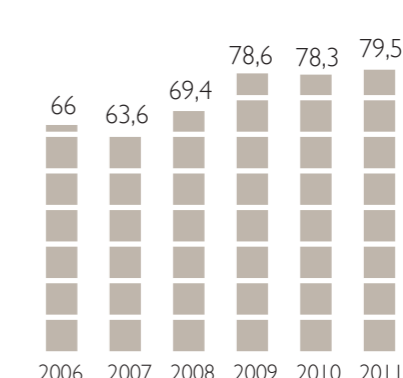
Evolução do número de unidades lançadas (em milhares)

Evolution of the number of units launched (in thousands)



Participações da CBR nos lançamentos (em %)

CBR's participation in the launches (%)



Vendas

As vendas contratadas em 2011 somaram o valor de R\$ 6,5 bilhões, valor 5,3% superior ao registrado em 2010. A participação da empresa atingiu 81,1%, 3,7 p.p. superior aos 77,4% do ano anterior. Esse volume representa 94,2% do ponto mínimo de *guidance* de vendas para 2011.

As vendas contratadas da Living totalizaram o montante de R\$ 1.950,7 milhões, volume 8,1% superior ao do ano de 2010, e representaram 30,0%

das vendas da Cyrela em 2011. A participação da Living nas vendas contratadas foi de 73,8% ou R\$ 1.439,1 milhões no período.

O indicador Vendas Sobre Oferta (VSO) de 2011 foi de 50,8%, sinalizando que os produtos da Cyrela estão com velocidade de venda em linha com o momento econômico atual.

Sales

The sales contracted in 2011 totaled R\$ 6.5 billion, an amount that is 5.3% higher than the one recorded in 2010.

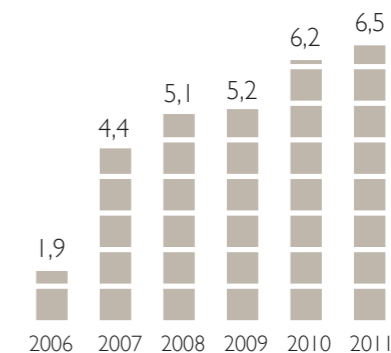
The company's participation reached 81.1%, 3.7 p.p. higher than the 77.4% of the previous year. This volume represents 94.2% of the minimum guidance point of sales for 2011.

Living's contracted sales totaled R\$ 1,950.7 million, a volume that is 8.1% higher than that of 2010, and represented 30.0% of Cyrela's sales in 2011. Living's portion of the contracted sales was of 73.8% or R\$ 1.439,1 million in the period.

The VSO (speed of sales) indicator of 2011 was of 50.8%, signaling that Cyrela's products have a sales speed in line with the current economic scenario.

Evolução de vendas contratadas (em R\$ bilhões)

Evolution of contracted sales (in R\$ billion)



Canais de venda

A Seller e a Selling compõem as equipes internas de vendas de Cyrela e Living, respectivamente, criadas com o objetivo de fortalecer a comercialização dos produtos, a partir do profundo conhecimento dos empreendimentos e seus diferenciais. As duas empresas totalizam hoje 1.469 colaboradores, sendo 854 da Seller e 615 da Selling. Em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre, as gestões das duas empresas são autônomas, sendo integradas nas demais regiões do País.

Um dos canais de venda em grande expansão é o *online*, que hoje conta com diversas plataformas integradas, como Internet, mídias sociais e serviços *mobile*. Em 2011, houve um forte investimento em treinamento com as equipes de venda, no sentido de torná-las 100% *inline* – capacitadas tanto para atender pela Internet como também nos salões de venda. Atualmente, toda a comunicação da empresa com os corretores é feita por meio da Intranet, uma ferramenta importante na consolidação de todas as informações dos produtos e de negócios.

Um dos resultados dessa estratégia pode ser mensurado pelo total de vendas dessas equipes em relação ao total alcançado pela Cyrela. As vendas de Seller e Selling atingiram, em 2011, o montante de R\$ 3,263 milhões, representando 61,3% do total das vendas da Companhia no período. Em São Paulo, por exemplo, local que concentra outras empresas de venda muito fortes, a equipe própria foi responsável por 75% de tudo o que Companhia comercializou. No Rio de Janeiro, esse índice chegou a 92%, dados que consolidam uma média



nacional de 79,5%. As forças de venda próprias da Cyrela estão em praticamente todos os locais de atuação da empresa, em 11 estados.

O uso sistemático de todas essas plataformas, como Internet, redes sociais e aplicativos, entre outras, aumentam exponencialmente a visibilidade dos produtos e, por consequência, de potencial de compradores. Em 2011, a empresa realizou a primeira venda de um imóvel pelo Facebook (*mais informações no capítulo Gestão de Pessoas/ Equipe de Vendas*), uma demonstração importante – e um marco no mercado – de como todas essas ferramentas enriquecem as possibilidades estratégicas de negócios. Em 2011, as vendas originadas pela Internet alcançaram R\$ 1,3 bilhão, resultado 62,2% superior ao registrado em 2010, representando 20,3% do total.

Sales Channels

Seller and Selling compose the internal sales teams of Cyrela and Living, respectively, created with the purpose of strengthening the sale of the products, based on the deep knowledge of the enterprises and the differentials thereof. Both companies currently total 1,469 collaborators, out of which 854 belong to Seller and 615 to Selling. In São Paulo, Rio de Janeiro and Porto Alegre, the managements of both companies are autonomous, being integrated in the other regions of the country. One of the sales channels that is in quick expansion is the online channel, which currently has several integrated platforms, such as Internet, social media and mobile services.

In 2011, there was a strong investment in training with the sales teams, so as to make them 100% inline – qualified both for Internet and sales points service. Currently, the Company's entire communication with the brokers is made through the Intranet, an important tool in the consolidation of every information on the products and businesses.

One result of such strategy can be measured by the total of sales of such teams in relation to the total obtained by Cyrela. In 2011,

the sales made by Seller and Selling totaled R\$ 3.263 million, representing 61.3% of the total of sales of the Company in the period. In São Paulo, for example, a place that concentrates other very strong sales companies, the Company's own team was responsible for 75% of everything sold by the former. In Rio de Janeiro, such index reached 92%, data that consolidate a national average of 79.5%. Cyrela's own sales forces are in practically all places of operation of the Company, in 11 states.

The systematic use of all of those platforms, such as Internet, social media, apps, among others, have exponentially increased the visibility of the products and, as a consequence, of the potential of purchasers. In 2011, the company made the first sale of a property through Facebook (for further information, see chapter People Management/Sales Team), an important demonstration – and a market milestone – of how these tools enrich the business strategic possibilities. In 2011, the sales originated in the Internet reached R\$ 1.3 billion, a result that is 62.2% higher than the one recorded in 2010, representing 20.3% of the total.

Terrenos e loteamentos

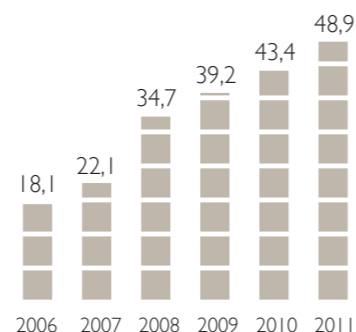
Ao final de 2011, o estoque de terrenos da Cyrela somou 12,9 milhões de m² de área útil comercializável, com potencial de vendas total de R\$ 48,9 bilhões, entre *joint ventures* e parcerias. A participação da Cyrela no estoque de terrenos é de 86,1%, o equivalente a R\$ 42,7 bilhões. Do VGV total em estoque, 67,1% estão localizados nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, que representaram, respectivamente, 34,6% e 32,5% do banco de terrenos ao final de 2011. Esses dados sustentam a atual estratégia da Companhia de reforçar sua atuação nos locais onde já tem presença consolidada. Do estoque total, 77,9% foram adquiridos por meio de permutas, sem desembolso de caixa.

A Living possui 105 projetos em seu banco de terrenos, que totalizam R\$ 13,2 bilhões em VGV potencial, dos quais R\$ 11,6 bilhões representam sua parcela de participação. São 4,6 milhões de m² de área útil comercializável, com estimativa de 83.415 unidades a serem construídas, das quais 64,3% são elegíveis ao programa Minha Casa Minha Vida.

Em 2011, foi lançada a primeira fase do loteamento Cyrela Landscape, em Uberaba (MG), com VGV total de R\$ 93 milhões. A participação da Companhia no projeto é de 65%. Ao final do quarto trimestre, a Companhia contava com 6.226 m² de terrenos para loteamentos em estoque, com potencial de vendas de R\$ 1,721 milhão em 14 projetos. Do total dos terrenos para loteamentos, 98,9% foram adquiridos via permutas. A participação da Cyrela nos terrenos é de 58,3%.

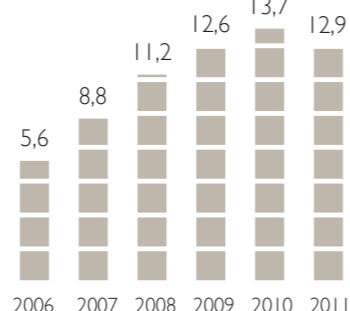
VGV banco de terrenos (em R\$ bilhões)

Landbank PSV (in R\$ billion)



Evolução do banco de terrenos (em milhões de m²)

Landbank Evolution (in million sqm)



Land and plots

By late 2011, Cyrela's landbank totaled 12.9 million sqm of saleable useful area, with a total sales potential of R\$ 48.9 billion, considering joint-ventures and partnerships.

Cyrela's portion in the landbank is of 86.1%, the equivalent to R\$ 42.7 billion. From the total PSV in stock, 67.1% are located in the states of Rio de Janeiro and São Paulo, which represented, respectively, 34.6% and 32.5% of the landbank by late 2011. Such data support the Company's current strategy of reinforcing its operations in the places where it already has a consolidated presence. From the total stock, 77.9% were acquired by means of exchanges, without cash disbursement.

Living has 105 projects in its landbank, with total R\$ 13.2 billion in potential PSV, of which R\$ 11.6 billion represent its share. There are 4.6 million sqm of saleable useful area, with an estimate of 83,415 units to be built, of which 64.3% are eligible for the Minha Casa Minha Vida program. In 2011, the first stage of the Cyrela Landscape plots of land, in the city of Uberaba (Minas Gerais), was launched, with a total PSV of R\$ 93 million. The Company's share in the project is of 65%. At the end of the fourth quarter, the Company had 6,226 sqm of plots for subdivisions in stock, with a sales potential of R\$ 1.721 million in 14 projects. From the total of the land for plot subdivision, 98.9% were acquired by means of exchanges. Cyrela's share in the plots is of 58.3%.

DADOS FINANCEIROS

Balance among the segments

Receita bruta

A receita bruta relativa à incorporação residencial somou R\$ 6.240 milhões em 2011, valor 27,1% superior ao realizado no ano anterior.

Com relação à participação do segmento Living, em 2011, o percentual foi de 28,2%, superior aos 25,7% apresentados em 2010, e isso se deve a crescente representatividade da Living nos lançamentos da empresa nos últimos períodos.

A receita de prestação de serviços referente às atividades das Seller e Selling e Cyrela Construtora (taxa de administração de obras) totalizou um montante de R\$ 109,1 milhões em 2011, evolução de 41,7% em relação a 2010, resultante da operação de construção mais orgânica e de maior volume de vendas realizado pelas equipes internas.

Gross revenue

The gross revenue pertaining to residential construction totaled R\$ 6.240 million in 2011, an amount which is 27.1% higher than that of the previous year.

In relation to the share of Living's segment, in 2011 the percentage was of 28.2%, higher than the 25.7% presented in 2010, and this is due to Living's increasing share in the company's launches in the last periods.

The service provision revenue pertaining to the activities of Seller and Selling and Cyrela Construtora (worksites administration fee) totaled R\$ 109.1 million in 2011, a 41.7% increase in relation to 2010, resulting from the more organic construction operation and greater volume of sales made by the internal teams.

Margem bruta

Nos últimos meses de 2011, a Cyrela teve gradual recuperação de margens operacionais, alcançando ao final do ano a margem bruta de 28,3%. Em 2012, a empresa pretende alcançar vendas em um patamar de R\$ 6,9 bilhões a R\$ 8 bilhões e margem bruta contábil de 30% a 34%.

Gross margin

In the last months of 2011, Cyrela had a gradual recovery of operational margins, reaching by the end of the year the gross margin of 28.3%. In 2012, the company intends to reach sales of R\$ 6.9 to R\$ 8 billion and book gross margin of 30% to 34%.

Custos de bens e serviços

Em 2011, o mercado passou por uma estabilização dos preços dos materiais, enquanto o custo da mão de obra registrou ainda um aumento. O custo de incorporação imobiliária residencial atingiu o valor de R\$ 4.307 milhões em 2011, valor 31,9% superior ao registrado em 2010, refletindo maior evolução física de obras em andamento.

Costs of products and services

In 2011, the market went through a stabilization of the price of materials, while the manpower cost still increased. The residential real estate construction cost reached R\$ 4.307 million in 2011, an amount that is 31.9% greater than that of 2010, reflecting a greater physical evolution of works in progress.

Despesas gerais e administrativas

Durante o ano de 2011 houve um ganho de escala em despesas administrativas. No último período, as despesas gerais e administrativas somaram R\$ 404 milhões, ou 6,6% da receita líquida do exercício, comparadas a 7,2% em 2010. A variação de R\$ 51,6 milhões com relação ao período anterior deve-se a alguns fatores, como dissídio coletivo, gastos não recorrentes com reestruturação de pessoal e estruturação de regionais (Norte e Nordeste) no final de 2010, que impactaram no exercício de 2011.

General and administrative expenses

During 2011 there was a scale gain in administrative expenses. In the last period the general and administrative expenses totaled R\$ 404 million, or 6.6% of the net revenue of the fiscal year, in comparison with 7.2% in 2010.

The R\$ 51.6 million variation in relation to the previous period was due to certain factors, such as collective labor dispute, non-recurrent expenses with personnel restructuring and structuring of regions (Northern and Northeastern) by late 2010, which affected the fiscal year of 2011.

EBITDA

Em 2011, o EBITDA atingiu R\$ 831,5 milhões, com margem de 13,6%.

EBITDA

In 2011, the EBITDA reached R\$ 831.5 million, with a 13.6% margin.

Lucro líquido

O lucro líquido alcançou em 2011 o montante de R\$ 498,2 milhões.

Net Profits

The net profits reached, in 2011, the amount of R\$ 498.2 million.

Floris Santana, empreendimento
Cyrela, em São Paulo

Floris Santana, Cyrela undertaking in São Paulo



Contas a receber

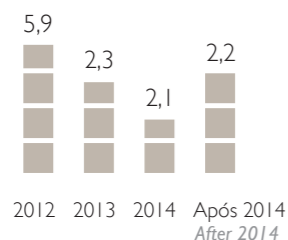
Considerando a totalidade dos contratos de venda assinados e incluindo os valores ainda não apropriados no balanço, a linha de Contas a Receber totalizou R\$ 12,5 bilhões em 31 de dezembro de 2011. Desse total, 13,3% referem-se a unidades entregues, e 86,7%, a unidades em construção. O prazo médio de realização de contas a receber é de dois anos. A empresa não demonstra perdas significativas nesse ativo. Em geral, os recebíveis de unidades em construção são utilizados como garantia dos financiamentos da produção.

Accounts Receivable

Considering the entirety of the sales agreements signed and including the amounts that have not yet been included in the balance sheet, the Accounts Receivable item totaled R\$ 12.5 billion in December 31, 2011. From such total, 13.3% pertain to delivered units and 86.7% to units in construction. The average term for realization of Accounts Receivable is of two years. The company does not have significant losses in this asset. In general, the receivables of units in construction are used as guarantee of the production financing.

Cronograma de recebíveis (em R\$ bilhões)

Receivables schedule (in R\$ billion)



Endividamento

Em 31 de dezembro de 2011, a dívida bruta somava R\$ 4.545,7 milhões. O saldo de empréstimo em moeda nacional representa 60,5% do total da dívida.

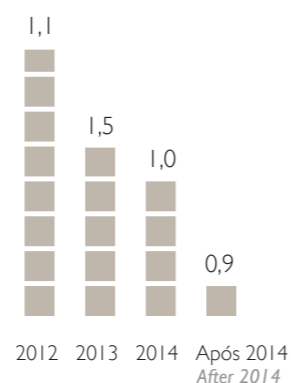
O saldo de empréstimo em moeda estrangeira, em 31 de dezembro de 2011, era equivalente a R\$ 56 milhões, ou 1,2% do total da dívida.

Indebtedness

On December 31st, 2011, the gross debt totaled R\$ 4,545.7 million. The loan balance in national currency represents 60.5% of the total of the debt. The loan balance in foreign currency in December 31st, 2011 was equivalent to R\$ 56 million, or 1.2% of the total of the debt.

Cronograma da dívida (em R\$ milhões)

Debt schedule (in R\$ million)



Estoque de imóveis

O principal item em estoques são os terrenos destinados à incorporação futura, que representavam 54,6% do total em 31 de dezembro de 2011. A política da empresa para aquisição de novos terrenos é priorizar a compra por meio de permuta e onde não existam restrições quanto ao prazo de lançamento.

Estate inventories

The main item in stocks are the plots intended for future construction, which represented 54.6% of the total on December 31st, 2011. The company's policy for the purchase of new land is to prioritize purchase by means of exchange and in places with no restrictions on the term of launch.

Mercado de capitais

Sob o código CYRE3, as ações da Companhia encerraram o exercício de 2011 cotadas a R\$ 14,84, com desvalorização de 30,7% sobre o fim de 2010, quando a cotação ficou em R\$ 21,40. 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).

Em 2011, a Cyrela realizou as seguintes operações junto ao mercado financeiro:

- Quinta Emissão de Debêntures no valor de R\$ 400 milhões, em junho, em duas séries remuneradas a 100% do CDI acrescidas de 1,35% a.a. e 1,55% a.a., com vencimento em quatro e cinco anos, respectivamente;
- Primeira Emissão de Certificado de Recebíveis Imobiliários no valor de R\$ 270,0 milhões, em junho, em série única, remunerada a 107% do CDI, com vencimento em doze anos, a contar da data de sua emissão, e repactuação a partir do 3º ano;
- Primeira Securitização de Recebíveis, no valor de R\$ 47,3 milhões relativos a unidades entregues (true sale), realizada em dezembro;
- Em 31 de dezembro de 2011, o valor de mercado (em bolsa de valores) da Cyrela alcançou R\$ 6,3 bilhões. No ano, o volume financeiro médio negociado diariamente na BM&FBOVESPA foi de R\$ 76,6 milhões.

Capital markets

Under code CYRE3, the Company's shares ended the fiscal year of 2011 quoted at R\$ 14.84, with a devaluation of 30.7% in relation to the end of 2010, when the quotation was R\$ 21.40. The Company's shares also integrate the Ibovespa, IBRX-50, IBRX, of Corporate Governance (IGC), Real Estate (IMOB), Mid Large Cap (MLCX) and Valor BM&FBOVESPA – 2nd Tier (IVBX-2) indexes.

In 2011, Cyrela carried out the following transactions in the financial market:

- Fifth Issuance of Debentures in the amount of R\$ 400 million in June, in two series compensated at 100% of the CDI plus 1.35% p.a. and 1.55% p.a., with maturity in four and five years, respectively.
- First Issuance of Real Estate Receivables in the amount of R\$ 270.0 million, in June, in a single series, compensated at 107% of the CDI, with maturity in twelve years as of the date of the issuance thereof, and readjustment from the 3rd year on.
- First Receivables Securitization in the amount of R\$ 47.3 million pertaining to units delivered (true sale) made in December.
- On December 31, 2011, Cyrela's market value (in stock exchange) reached R\$ 6.3 billion.

In the year, the average financial volume traded daily in BM&FBOVESPA was of R\$ 76.6 million.

Perspectivas

Perspectives

Perspectiva ilustrada do empreendimento
Emirado, em Santos (SP)

*Illustrated perspective of Emirado undertaking, in
Santos (São Paulo)*

MERCADO EM TRANSFORMAÇÃO

A Cyrela dá continuidade ao seu crescimento sustentável, com foco nas demandas do mercado e na evolução contínua do relacionamento com os clientes

Com os índices de desenvolvimento registrados na macroeconomia nacional e a projeção da manutenção do cenário positivo de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) para 2012, a Cyrela aposta na continuidade da demanda do mercado imobiliário brasileiro, impulsionado também por transformações sociais importantes, diante do panorama de progresso econômico-social.

Market undergoing transformation

Cyrela is pressing forward with its sustainable growth, focusing on the market demands and on the continuous evolution of its relationship with its clients.

With the development indexes recorded in the national macroeconomics and the forecast of the maintenance of the positive scenario of increase of the Gross Domestic Product (GDP) for 2012, Cyrela is betting on the continuity of the Brazilian real estate market, also propelled by important social transformations due to the economic-social progress scenario.

Nos segmentos econômico e supereconômico, em que a Living atua, há constante migração das classes D e E para a classe C, o que identifica a formação de novas famílias com maior poder aquisitivo. Some-se, a isso o histórico déficit habitacional brasileiro, ainda distante de atingir seu ponto de maturação.

Há também a formação de novas famílias nas classes A e B, o que mantém o segmento de alto padrão aquecido e impulsiona o crescimento projetado pela Cyrela, preparada para oferecer produtos diferenciados no mercado, apoiada em sua marca forte e credibilidade junto a esse público consumidor.

Nos segmentos econômico e supereconômico, a Living deve registrar crescimento de 2011 para 2012, com participação importante no crescimento da Cyrela, representando entre 34% e 42% dos lançamentos da empresa em 2012.

Com essas demandas já mapeadas, o foco da Cyrela em 2012 será voltado essencialmente para as vendas, cujo *guidance* prevê índices de R\$ 6,9 bilhões a R\$ 8 bilhões. Em paralelo, a Companhia segue fortalecendo processos, sistemas e governança corporativa. O objetivo é manter o trabalho estratégico focado na rentabilidade

em todas as frentes de atuação. Em suas iniciativas de responsabilidade social, depois do passo importante dado em 2011, com a implantação efetiva do Instituto Cyrela, para gerir os investimentos sociais da Cyrela, o objetivo é expandir os programas do Instituto para todo o País, além de aprimorar um programa-chave, o Construindo Famílias.

Outras ações estratégicas que devem ser intensificadas em 2012 são o aprimoramento da política de retenção dos talentos e a manutenção dos investimentos em treinamentos, na estrutura corporativa e nos canteiros de obras.

O mercado imobiliário se mostra receptivo a novos produtos, com diferenciais inovadores. Historicamente, a Cyrela se sobressaiu pela diferenciação, o cuidado com os detalhes e a qualidade de seus produtos, da concepção do projeto até o acabamento. Em 2012, a Companhia pretende reforçar a solidez e a credibilidade da marca frente a um mercado consumidor cada vez mais exigente.

In the economic and super-economic segments, in which Living operates, there is a constant migration of the D and E classes to class C, which identifies the formation of new families with greater purchase power. Add to that the historical Brazilian habitation deficit, which is still far from reaching its maturation point. There is also the formation of new families in the A and B classes, which maintains the high standard segment up and propels the growth forecast by Cyrela, prepared to offer differentiated products in the market, supported by its strong brand and credibility with such consumers.

In the economic and super-economic segments, Living shall register a growth from 2011 to 2012, with an important part in Cyrela's growth, representing from 34% to 42% of the company's launches in 2012.

With such demands already mapped out, Cyrela's focus in 2012 shall be mainly directed to sales, the guidance of which sets forth rates between R\$ 6.9 billion to R\$ 8 billion. In parallel, the Company shall continue to strengthen processes, systems and corporate governance. The purpose is to maintain the strategic work focused on profitability in all work fronts.

In its social responsibility activities, after the important step taken in 2011 with the actual implementation of Cyrela Institute to manage Cyrela's social investments, the purpose is to expand the Institute's programs to the whole country, addition to improving a key program, Construindo Famílias. Another strategic action that shall be intensified in 2012 is the improvement of the talent hiring policy and the maintenance of the investment in training, in the corporate structure and in the worksites.

The real estate market is welcoming towards new products, with innovative edges.

Historically, Cyrela has stood out due to differentiation, care with details and the quality of its products, from the design conception to the finishing touches. In 2012, the Company intends to reinforce the brand's solidity and credibility, faced with a consumer market that is more and more demanding.

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Balancos Patrimoniais levantados em 31 de Dezembro de 2011 e 2010

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Balance Sheets for the fiscal year ended on December 31st, 2011 and 2010

(Em milhares de reais – In thousands of Reais)

	Notas Notes	Consolidado Consolidated	
		2011	2010
Ativo Assets			
Circulante Current			
Caixa e equivalente de caixa <i>Cash and cash equivalents</i>	3	265.494	242.556
Aplicações financeiras <i>Investment</i>	3	589.080	597.105
Títulos e valores mobiliários <i>Securities and bonds</i>	4	3.539	10.164
Contas a receber <i>Accounts receivable</i>	5	4.659.853	3.890.529
Imóveis a comercializar <i>Real estates to be marketed</i>	6	3.023.701	3.076.564
Contas-correntes com parceiros nos empreendimentos <i>Partners current accounts/investments</i>	14	311.915	188.640
Impostos e contribuições a compensar <i>Taxes and contributions payable</i>	-	86.369	82.650
Impostos e contribuições diferidos <i>Deferred taxes and contributions</i>	20	27.896	20.507
Despesas com vendas a apropriar <i>Sales expenses to be appropriated</i>	-	29.255	22.910
Despesas antecipadas <i>Prepaid expenses</i>	-	10.532	7.740
Demais contas <i>Other accounts</i>	-	85.696	50.620
		9.093.330	8.189.985
Não Circulante Non-current			
Realizável a longo prazo Long term assets			
Contas a receber <i>Accounts Receivable</i>	5	1.749.215	2.114.555
Aplicações financeiras <i>Investment</i>	3	969.551	304.770
Partes relacionadas <i>Related Parties</i>	13	363.584	366.862
Impostos e contribuições a compensar <i>Taxes and contributions payable</i>	-	30.083	26.958
Impostos e contribuições diferidos <i>Taxes and contributions</i>	20	8.501	7.735
Imóveis a comercializar <i>Real estate to be marketed</i>	6	900.327	752.751
Demais contas <i>Other accounts</i>	-	9.549	13.353
		4.030.810	3.586.984
Investimentos em controladoras coligadas <i>Investments in associated companies</i>	7	6.886	6.179
Imobilizado <i>Fixed assets</i>	8	197.318	168.723
Intangível <i>Intangible</i>	9	88.425	90.690
		292.629	265.592
		4.323.439	3.852.576
Total do Ativo <i>Total Assets</i>		13.416.769	12.042.561

"As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras"

"The explanatory notes are integral parts of the financial statements"

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Balancos Patrimoniais para o exercício findo em 31 de Dezembro de 2011 e 2010

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Balance Sheets for the fiscal year ended on December 31st, 2011 and 2010

(Em milhares de reais – In thousands of Reais)

	Notas Notes	Consolidado Consolidated	
		2011	2010
Passivo e patrimônio líquido Liabilities and net equity			
Circulante Outstanding			
Empréstimos e financiamentos Loans and financings	10	844.453	771.031
Debêntures Debenture	11	296.479	106.917
Certificados de recebíveis imobiliários – CRI Real estate receivables certificates – CRI	12	2.500	-
Fornecedores Suppliers	17	235.984	135.844
Impostos e contribuições a recolher Taxes and contributions payable	-	110.759	90.015
Impostos e contribuições diferidos Deferred taxes and contributions	20	314.882	263.151
Salários, encargos sociais e participações Wages, social charges and interests	-	100.348	72.435
Contas a pagar por aquisição de imóveis Accounts payable due to real property acquisitions	18	334.322	341.835
Dividendos a pagar Dividends payable	21(d)	118.315	142.559
Partes relacionadas Related parties	13	133.000	130.446
Contas-correntes com parceiros nos empreendimentos Current accounts with partners in the enterprises	14	214.709	240.041
Adiantamentos de clientes Advances from clients	16	1.423.196	1.518.142
Demais contas Other accounts	-	26.614	109.241
		4.155.561	3.921.657
Não Circulante Non-outstanding			
Exigível a longo prazo Demandable in the long-term			
Empréstimos e financiamentos Loans and financings	10	2.064.167	1.437.677
Debêntures Debenture	11	1.117.098	1.117.037
Certificados de recebíveis imobiliários – CRI Real estate receivables certificates – CRI	12	264.410	-
Fornecedores Suppliers	17	50.268	41.723
Impostos e contribuições a recolher Taxes and contributions payable	20	-	9.183
Contas a pagar por aquisição de imóveis Accounts payable due to real property acquisitions	18	132.288	123.164
Tributos a pagar e processos trabalhistas e cíveis Taxes payable and labor and civil lawsuits	19	30.208	18.815
Impostos e contribuições diferidos Deferred taxes and contributions	20	121.136	138.494
Adiantamentos de clientes Advances from clients	16	558.867	552.874
		4.338.442	3.438.967
Patrimônio líquido Net Equity			
Capital Social Share Capital	21(a)	2.548.695	2.548.695
Ações em tesouraria Treasury Shares	21(b)	(161.874)	(11)
Reservas de capital: Capital reserves:			
Reserva de outorga de opções de ações Stock options reserve	23(c)	83.402	60.250
Reservas de lucros: Profit reserves:			
Reserva Legal Legal Reserve	21(d)	159.122	134.213
Reserva expansão Expansion reserve	21(c)	1.949.313	1.594.366
Outros resultados abrangentes Other comprehensive results	-	(33.939)	(11.033)
Patrimônio líquido atribuído a participação dos: Net equity attributed to the interest of:			
Acionistas da controladora Shareholders of the controlling company			
Acionistas não controladores Non-controlling shareholders	-	378.047	355.457
		4.922.766	4.681.937
Total do passivo e patrimônio líquido Total liabilities and net equity			
		13.416.769	12.042.561

“As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras”

“The explanatory notes are integral parts of the financial statements”

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Demonstrações dos Resultados dos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Statement of Results of the fiscal year ended on December 31st, 2011

(DRF em milhares de reais – In thousands of Reais)

	Notas Notes	Consolidado Consolidated	
		2011	2010
Receita líquida operacional Operational net revenue	25	6.126.781	4.890.105
Custo das vendas e serviços realizados Cost of sales and related services	25	(4.393.291)	(3.353.475)
Lucro bruto operacional Operational gross profits		1.733.490	1.536.630
Receitas (despesas) operacionais Operational revenues (expenses)			
Despesas com vendas Expenses with sales	26	(511.246)	(401.820)
Despesas gerais e administrativas General and administrative expenses	27	(396.090)	(347.235)
Despesas com honorários da administração Expenses with management's fees	13(d)	(7.943)	(5.190)
Resultado de participações societárias: Results of corporate interest:			
Equivalência patrimonial Equity Method	7(a)	1.449	1.196
Outros resultados nos investimentos Other results in the investments	28	(54.858)	(34.671)
Outras despesas operacionais, líquidas Other net operational expenses	-	(34.023)	(146)
		(1.002.711)	(787.866)
Lucro bruto antes do resultado financeiro Gross profits before financial result		730.779	748.764
Resultado Financeiro Financial Result			
Despesas financeiras Financial Expenses	29	(313.716)	(222.380)
Receitas financeiras Financial Revenue	29	363.335	287.612
		49.619	65.232
Lucro antes do Impostos sobre o lucro e de acionistas não controladores Profits before taxes on profit and of non-controlling			
		780.398	813.996
Imposto de renda e contribuição social Income tax and social contribution			
Diferido Deferred	20(b)	(10.139)	(22.141)
Corrente Current	20(d)	(178.073)	(106.789)
		(188.212)	(128.930)
Lucro líquido do exercício das operações continuadas Net profits of the year of continued operations		592.186	685.066
Parcela do lucro atribuída aos acionistas não controladores Portion of the profits attributed to non-controlling shareholders	-	(94.015)	(84.817)
Lucro líquido atribuído aos acionistas da controladora Net profits attributed to the shareholders of the controlling company		498.171	600.249
Média ponderada de ações no exercício – lucro básico Weighted average of shares in the fiscal year – basic profits			
	-	-	-
Lucro básico por ação Basic profits per share	30	-	-
Média ponderada de ações no exercício – lucro diluído Weighted average of shares in the fiscal year – diluted profits			
	-	-	-
Lucro diluído por ação Diluted profit per share	30	-	-

“As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras”

“The explanatory notes are integral parts of the financial statements”

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

DFs Consolidadas/Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido/DMPL - 01/01/2011 à 31/12/2011

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Statements of Changes to the Net Equity in the fiscal years ended on December 31st, 2011 and 2010

(Em milhares de reais – In thousands of Reais)

Código da Conta Account Code	Descrição da conta Account description	Capital Social Integralizado Paid-up Share Capital	Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria Capital Reserves, Stock Options Granted and Treasury Shares	Reservas de Lucro Profit Reserves	Lucros ou Prejuízos Acumulados Accrued Profits or Losses	Outros resultados abrangentes Other comprehensive results	Patrimônio Líquido Net Equity	Participação dos não controladores Interest of non-controlling shareholders	Patrimônio Líquido Consolidado Consolidated Net Equity
5.01	Saldos Iniciais Initial balances	2.548.695	60.239	1.728.579	0	-11.033	4.326.480	355.457	4.681.937
5.03	Saldos Iniciais Ajustados Adjusted initial balances	2.548.695	60.239	1.728.579	0	-11.033	4.326.480	355.457	4.681.937
5.04	Transações de Capital com os sócios Capital transaction with the partners	0	-138.711	0	-118.315	0	-257.026	-72.570	-329.596
5.04.01	Aumentos de Capital Capital increases	0	0	0	0	0	0	34.641	34.641
5.04.03	Opções Outorgadas Reconhecidas Acknowledged options granted	0	23.152	0	0	0	23.152	0	23.152
5.04.04	Ações em Tesouraria Adquiridas Acquired treasury shares	0	-161.863	0	0	0	-161.863	0	-161.863
5.04.06	Dividendos Dividends	0	0	0	-118.315	0	-118.315	-107.211	-225.526
5.05	Resultado Abrangente Total Total comprehensive results	0	0	0	498.171	-22.906	475.265	94.015	569.280
5.05.01	Lucro Líquido do Período Net profits of the period	0	0	0	498.171	0	498.171	94.015	592.186
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes Other comprehensive results	0	0	0	0	-22.906	-22.906	0	-22.906
5.05.02.01	Ajustes de Instrumentos Financeiros Financial instruments adjustments	0	0	0	0	-22.906	-22.906	0	-22.906
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido Internal changes to net equity	0	0	379.856	-379.856	0	0	1.145	1.145
5.06.04	Reserva Legal Legal reserve	0	0	24.909	-24.909	0	0	1.145	1.145
5.06.05	Reserva de Retenção de Lucros Profit withholding reserve	0	0	354.947	-354.947	0	0	0	0
5.07	Saldos Finais Final Balances	2.548.695	-78.472	2.108.435	0	-33.939	4.544.719	378.047	4.922.766

"As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras"

"The explanatory notes are integral parts of the financial statements"

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Demonstrações do Valor Adicionado para o exercício findo em 31 de Dezembro de 2011 e 2010

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Added Value Statements of the fiscal years ended on December 31st, 2011 and 2010

(Em milhares de reais – In thousands of Reais)

	Consolidado <i>Consolidated</i>	
	2011	2010
Receitas Revenue		
Venda de mercadorias, produtos e serviços <i>Sale of goods, products and services</i>	6.375.759	5.053.551
Outras Receitas <i>Other revenues</i>	(34.023)	8.331
	6.341.736	5.061.882
Insumos adquiridos de terceiros Input acquired from third parties		
Custos de produtos, mercadorias e serviços vendidos <i>Costs with products, goods and services sold</i>	(4.393.291)	(3.353.475)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros <i>Materials, energy, services from third parties and others</i>	(570.415)	(483.524)
	(4.963.706)	(3.836.999)
Valor adicionado bruto Gross added value	1.378.030	1.224.883
Retenções Withholdings		
Depreciação, amortização e exaustão <i>Depreciation, repayment and exhaustion</i>	(13.335)	(8.885)
Amortização de ágio de investimentos <i>Investment premium repayment</i>	(20.702)	(50.648)
	(34.037)	(59.533)
Valor adicionado líquido produzido pela entidade Net added value produced by the company	1.343.993	1.165.350
Valor adicionado recebido em transferências Added value received in transfers		
Resultado de equivalência patrimonial <i>Equity method results</i>	1.449	1.196
Outros Resultados em Investimentos <i>Other Results from Investments</i>	(34.156)	7.880
Receitas (Despesas) financeiras Financial revenue (expenses)		
Receitas financeiras <i>Financial revenue</i>	219.916	188.515
Despesas financeiras <i>Financial expenses</i>	(62.873)	(47.487)
	157.043	141.028

	Consolidado <i>Consolidated</i>	
	2011	2010
Valor total adicionado recebido em transferências Total added value received in transfers	124.336	150.104
Valor adicionado total a distribuir Total added value to be distributed	1.468.329	1.315.454
Distribuição do valor adicionado Distribution of added value		
Pessoal e encargos Personnel and charges		
Salários e encargos <i>Wages and charges</i>	230.498	184.626
Comissões sobre venda <i>Commission on sales</i>	47.912	26.282
Honorários de diretoria <i>Management's fees</i>	7.943	5.385
Participação de empregados nos lucros <i>Employees' share on profits</i>	45.174	45.925
	331.527	262.218
Impostos, taxas e contribuições <i>Taxes, fees and contributions</i>	443.672	301.896
Juros <i>Interest</i>	100.944	66.274
	876.143	630.388
Remuneração de capitais próprios: Compensation of net equity:		
Juros sobre o capital próprio <i>Interest on net equity</i>	-	-
Lucro líquido do exercício das operações continuadas <i>Net profits of the year of continued operations</i>	498.171	600.249
Parcela do lucro atribuída aos acionistas não controladores <i>Portion of profit attributed to non-controlling shareholders</i>	94.015	84.817
	592.186	685.066
Valor adicionado total distribuído Total added value distributed	1.468.329	1.315.454

"As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras"

"The explanatory notes are integral parts of the financial statements"

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Demonstrações dos fluxos de caixa para o exercício findo em 31 de Dezembro de 2011 e 2010

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES

Cash flow statements for the fiscal year ended on December 31st, 2011

(Em milhares de reais – *In thousands of Reais*)

	Consolidado <i>Consolidated</i>	
	2011	2010
Das atividades operacionais <i>Operational activities</i>		
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social e de acionistas <i>Profit before income tax and social contribution and shareholders</i>	780.398	813.996
Despesas (receitas) que não afetam o fluxo de caixa: Expenses (revenues) that do not affect the cash flow:		
Depreciação e amortização de bens do ativo imobilizado e intangível <i>Depreciation and repayment of property, plant and equipment and intangible assets</i>	13.336	8.885
Amortização de ágios <i>Premium repayment</i>	19.781	54.858
Equivalência patrimonial <i>Equity Method</i>	(1.449)	(1.196)
Juros, variações monetárias sobre empréstimos <i>Interest, monetary adjustment on loans</i>	107.946	55.305
Impostos diferidos <i>Deferred taxes</i>	(10.139)	44.916
Redução do valor recuperável (impairment) – ágio <i>Decrease of impairment – premium</i>	921	-
Ajustes a valor presente <i>Adjustments to current value</i>	10.924	4.170
Despesas comerciais – amortização de estande <i>Commercial expenses – stand repayment</i>	126.693	109.029
Provisões para garantia <i>Provisions for guarantee</i>	46.818	20.841
Provisões para contingência <i>Provisions for contingency</i>	11.394	75
	1.106.623	1.110.879
Varição nos ativos e passivos circulantes e não circulantes: Variation to the outstanding and non-outstanding assets and liabilities		
Diminuição (aumento) em aplicações financeiras <i>Decrease (increase) of financial investments</i>	(656.756)	550.413
Diminuição (aumento) em contas a receber <i>Decrease (increase) of accounts receivable</i>	(414.908)	(1.460.298)
Diminuição (aumento) em imóveis a comercializar <i>Decrease (increase) of real property to be sold</i>	(94.713)	(467.559)
Diminuição (aumento) em conta corrente com parceiros nos empreendimentos <i>Decrease (increase) of current account with partners in the undertakings</i>	(148.607)	(146.503)
Diminuição (aumento) em partes relacionadas <i>Decrease (increase) of related parties</i>	5.832	1.884
Diminuição (aumento) nos demais ativos <i>Decrease (increase) of the other assets</i>	(40.628)	27.287
Aumento (diminuição) de contas a pagar por aquisição de imóveis <i>Increase (decrease) of accounts payable due to the acquisition of real property</i>	1.611	159.451
Aumento (diminuição) de tributos a pagar <i>Increase (decrease) of taxes payable</i>	(1)	(2.743)
Aumento (diminuição) de impostos e contribuições a recolher <i>Increase (decrease) of taxes and contributions payable</i>	(66.793)	(12.680)
Aumento (diminuição) em outros passivos <i>Increase (decrease) of other liabilities</i>	227.555	171.967

Consolidado
Consolidated

2011 2010

Caixa e equivalentes provenientes das (aplicados nas) atividades operacionais: Cash and cash equivalents resulting from (applied to) operational activities:	(80.785)	(67.902)
Imposto de renda e contribuição social pagos <i>Income tax and social contribution paid</i>	(73.501)	(83.265)
Caixa e equivalentes líquidas provenientes de (aplicadas nas) atividades operacionais: Net cash and cash equivalents resulting from (applied to) operational activities:	(154.286)	(151.167)
Das atividades de investimentos: From investment activities:		
Aquisição de bens do ativo imobilizado <i>Acquisition of property, plant and equipment</i>	(163.343)	(77.720)
Baixa de bens do ativo imobilizado e intangível <i>Write-off of property, plant and equipment and intangible assets</i>	7.802	(72.315)
Aquisição de investimento <i>Investment acquisition</i>	742	272
Aquisição de bens do ativo intangível <i>Intangible assets acquisition</i>	(31.520)	(40.833)
Caixa e equivalentes líquidas provenientes das (aplicadas nas) atividades de investimentos: Net cash and cash equivalents resulting from (applied to) investment activities:	(186.319)	(190.596)
Das atividades de financiamentos: Financing activities:		
Ingresso de novos empréstimos e financiamentos <i>Entry of new loans and financing</i>	2.222.160	1.455.931
Aquisição debêntures <i>Debenture acquisition</i>	400.000	298.407
Baixa debêntures <i>Debenture write-off</i>	(234.489)	(196.545)
Pagamento de empréstimos e financiamentos <i>Payment of loans and financings</i>	(1.577.369)	(773.139)
Juros pagos <i>Interest paid</i>	(335.322)	(232.231)
Distribuição de dividendos <i>Distribution of dividends</i>	(142.559)	(198.907)
Certificados de recebíveis imobiliários <i>Real estate receivables certificates</i>	264.410	-
Aumento (redução) de capital <i>Capital increase (decrease)</i>	-	(444)
Recebimentos/pagamentos de capital dos não controladores <i>Capital receipts/payments of non-controlling shareholders</i>	(71.425)	18.061
Ações em tesouraria <i>Treasury shares</i>	(161.863)	-
Caixa e equivalentes líquidas provenientes das atividades de financiamentos: Net cash and cash equivalents resulting from financing activities	363.543	371.133
Aumento do caixa e equivalentes: Cash and cash equivalents increase:	22.938	29.370
No fim do exercício <i>At the end of the fiscal year</i>	265.494	242.556
No início do exercício <i>At the beginning of the fiscal year</i>	242.556	213.186
Aumento do caixa e equivalentes: Cash and cash equivalents increase:	22.938	29.370

“As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras”

“The explanatory notes are integral parts of the financial statements”

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

Corporate information

Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações
Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1.455 – 3º andar
São Paulo – SP
CEP 04543-011
Telefone/Phone: (55 11) 4502-3000

Relacionamento com o Cliente

Client Relations

São Paulo: 08000-145656 ou (11) 3839-7100
Living: 0800 942 5500
Rio de Janeiro: 0800 941 9454
Rio de Janeiro (Ligações internacionais):
(21) 3554-0561
Bahia: (71) 3341-2964
Le Parc Bahia: (71) 3797-3466
Brasília: (61) 3022-3188
Espírito Santo: 0800 603 1033
Goiânia: 0800 606 3500
Minas Gerais: (31) 2128-3232
Paraná: (41) 3071-7814
Pernambuco: (81) 3034-3666
Rio Grande do Norte: (84) 3344-9908
Rio Grande do Sul: (51) 3382-7101
Santa Catarina: (48) 3037-3703
Maranhão, Ceará e Pará: 0800 885 900 /
0800 014 56 56
Site: www.cyrela.com.br

Vendas a todo o Brasil

Sales to all of Brazil

São Paulo: (11) 4502-3001
São Paulo – Interior: (19) 3751-2500
Rio de Janeiro: (21) 3550-2501
Bahia: (71) 3462-3119
Espírito Santo: (27) 3025-0900
Pará: (91) 3182-0427
Paraná: (41) 3071-7777
Pernambuco: (81) 3797-6673
Rio Grande do Sul: (51) 3092-8600
Santa Catarina: (48) 3037-3731

Relações com Investidores

Investors Relations

Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1.455 – 3º andar
São Paulo – SP
CEP 04543-011
Site: www.cyrela.com.br/ri
www.cyrela.com.br/ir
Telefone/Phone: (55 11) 4502-3153
E-mail: ri@cyrela.com.br

Atendimento ao acionista

Assistance to the shareholder

Banco Bradesco S.A.
Departamento de Ações e Custódia
E-mail: 4010.acecustodia@bradesco.com.br
Site: www.bradescocustodia.com.br
Telefone/Phone: 0800-701-1616

Audidores independentes

Independent auditors

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

Código de negociação das ações na Bovespa

Code of trading of the shares in Bovespa
CYRE3

Conselho de Administração (em 31/12/2011)

Board of Directors in 12/31/2011

Elie Horn
Rogério Jonas Zylbersztajn
George Zausner
Rafael Novellino
Fernando Goldsztein
Sergio Rial
(conselheiro independente independent director)
João Cesar de Queiroz Tourinho
(conselheiro independente independent director)

Diretoria Estatutária

Statutory management

Elie Horn
Rogério Jonas Zylbersztajn
Ubirajara Spessotto de Camargo de Freitas
Cassio Mantelmacher
Gilson Hochman
Cláudio Carvalho de Lima
José Florêncio Rodrigues Neto

Concepção e desenvolvimento

Conception and development
FSB Design

Revisão

Proofreading
Assertiva Produções Editoriais

Tradução

Translation
BanFor Gerenciamento e Produção de Materiais
Gráficos e Editoriais

Fotos

Photos
Acervo Cyrela
Cyrela's collection

Impressão e acabamento

Printing and finishing
Litocomp Gráfica e Editora Ltda.

Tiragem

Print run
500 exemplares
500 copies

Papel

Paper
Capa – Duo Design 300g/m²
Cover – Duo Design 300g/sqm
Miolo – Couché Fosco Matte 115g/m²
Inside – Couché Fosco Matte 115g/sqm



Este Relatório foi impresso em papel fabricado com madeira de reflorestamento certificado com o selo do FSC® (Forest Stewardship Council®) e de outras fontes controladas. A certificação segue padrões internacionais de controles ambientais e sociais.

