

2012

RELATÓRIO ANUAL

---

CARTAS AOS  
ACIONISTAS

JPMORGAN CHASE & CO.

<b>CARTA DO CHAIRMAN E PRESIDENTE-EXECUTIVO, JAMIE DIMON</b>	2
<b>NOSSA AGENDA REGULATÓRIA E DE CONTROLE É NOSSA PRIORIDADE MÁXIMA (E ALGUMAS LIÇÕES APRENDIDAS COM O “LONDON WHALE”)</b>	8
<b>UMA AVALIAÇÃO SINCERA DA SITUAÇÃO DOS EUA E DO MUNDO HOJE: OPORTUNIDADES E DESAFIOS</b>	15
<b>O JPMORGAN CHASE ENCARA O FUTURO COM PULSO FIRME</b>	23
<b>ESTAMOS USANDO NOSSA CAPACIDADE ÚNICA PARA FAZER AINDA MAIS POR NOSSOS CLIENTES E COMUNIDADES</b>	28
<b>NOSSO PESSOAL É NOSSO FUTURO: COMO ESTAMOS DESENVOLVENDO E RETENDO NOSSOS LÍDERES</b>	33
<b>ENCERRAMENTO</b>	37
<b>CONSUMER &amp; COMMUNITY BANKING</b>	38
<b>CORPORATE &amp; INVESTMENT BANK</b>	45
<b>COMMERCIAL BANKING</b>	52
<b>ASSET MANAGEMENT</b>	57
<b>RESPONSABILIDADE CORPORATIVA</b>	62

# Prezados Acionistas,



Jamie Dimon com funcionários em Ohio

Sua empresa obteve um lucro líquido recorde de US\$ 21,3 bilhões, sobre uma receita de US\$ 97,0 bilhões, em 2012. Foi nosso terceiro ano consecutivo de lucro líquido recorde e um retorno sobre o patrimônio tangível de pelo menos 15%.

Nossos resultados financeiros refletiram um desempenho subjacente vigoroso em praticamente todas as nossas linhas de negócio, impulsionados pelo crescimento das operações de empréstimo e depósitos. Também mantivemos nossas posições de liderança e continuamos a conquistar participação de mercado em áreas fundamentais de nossa operação.

Esse desempenho financeiro levou ao bom desempenho das ações. Para os acionistas do Bank One desde 27 de março de 2000, as ações vêm apresentando desempenho melhor do que o da maioria das empresas financeiras e do índice Standard & Poor's 500 (S&P 500). Além disso,

desde a fusão do JPMorgan Chase & Co. com o Bank One, realizada em 1º de julho de 2004, tivemos uma performance melhor que a de outras empresas financeiras, e ligeiramente pior do que o S&P 500. Os detalhes são apresentados nos gráficos abaixo e na página seguinte. Um dos gráficos também mostra o crescimento do valor patrimonial tangível por ação, o que, acreditamos nós, constitui uma medida conservadora de valor. Pode-se observar que o crescimento ficou muito acima do S&P 500 nos dois períodos.

Durante a maior parte desta década, em uma época de grandes desafios, nossa empresa vem fazendo coisas notáveis. Durante este período de volatilidade econômica, transformação social e política em todo o mundo, crescentes necessidades sociais e limitações dos recursos públicos, nosso trabalho está mais relevante do que nunca.

A economia do mundo de hoje é empolgante e dinâmica, mas também pode ser dura e confusa. Para sobreviver e vencer, pequenas e grandes empresas precisam inovar e aprender a fazer negócios em mercados pelo mundo afora; grandes cidades estão se tornando ainda maiores, assim como os desafios que enfrentam, com milhões de moradores que necessitam de serviços básicos; os trabalhadores devem renovar continuamente suas competências e se adaptar às mudanças tecnológicas e à concorrência global; e as famílias comuns demandam ferramentas e assistência para desbravar uma paisagem financeira complexa e assegurar uma boa hipoteca, gerir o orçamento familiar e investir em sua aposentadoria e futuro.

### Lucro por ação normal e diluído, 2005-2012

(milhões de US\$, exceto LPA diluído)



### Valor patrimonial tangível por ação, 2005-2012



## Desempenho das ações e valor patrimonial

### Análise do retorno total sobre as ações

	BANK ONE	S&P 500	ÍNDICE S&P FINANCIALS
<b>Desempenho desde que assumiu como CEO do Bank One (26/03/2000 - 31/12/2012):<sup>(a)</sup></b>			
Ganho anual composto (Perda)	8,6%	1,4%	(1,0)%
Ganho geral (Perda)	185,1%	18,8%	(11,5)%
	JPMORGAN CHASE & CO.	S&P 500	ÍNDICE S&P FINANCIALS
<b>Desempenho desde a fusão entre Bank One e JPMorgan Chase &amp; Co. (01/07/2004 - 31/12/2012):</b>			
Ganho anual composto (Perda)	4,2%	4,8%	(4,0)%
Ganho geral (Perda)	42,0%	49,2%	(29,5)%

Estes gráficos mostram a comparação dos retornos efetivos das ações, dividendos incluídos, para os acionistas herdados do Bank One e JPMorgan Chase & Co. em contraste com o índice Standard & Poor's 500 (S&P 500) e o índice Standard & Poor's Financials (S&P Financials Index).

<sup>(a)</sup> Em 27 de março de 2000, Jamie Dimon foi contratado como CEO do Bank One.

### Comparação do desempenho do valor contábil tangível por ação do Bank One/JPMorgan Chase & Co. e do S&P 500

	BANK ONE	S&P 500	RESULTADOS RELATIVOS (A) – (B)
	(A)	(B)	(A) – (B)
<b>Desempenho desde que assumiu como CEO do Bank One (31/12/2000 - 31/12/2012):<sup>(a)</sup></b>			
Ganho anual composto	13,4%	2,6%	10,8%
Ganho geral	354,1%	36,3%	317,8%
	JPMORGAN CHASE & CO.	S&P 500	RESULTADOS RELATIVOS (A) – (B)
	(A)	(B)	(A) – (B)
<b>Desempenho desde a fusão entre Bank One e JPMorgan Chase &amp; Co. (01/07/2004 - 31/12/2012):</b>			
Ganho anual composto	15,4%	4,8%	10,6%
Ganho geral	237,2%	49,2%	188,0%

A evolução do valor contábil tangível reflete o uso de capital, balanço e lucratividade da empresa. Neste gráfico, analisamos os acionistas herdados do Bank One e os acionistas do JPMorgan Chase & Co. O gráfico mostra o aumento no valor patrimonial tangível por ação; trata-se de um número após o imposto de renda que supõe a retenção de todos os dividendos em comparação com o S&P 500 (um número antes do imposto de renda com a reaplicação dos dividendos).

<sup>(a)</sup> Em 27 de março de 2000, Jamie Dimon foi contratado como CEO do Bank One.

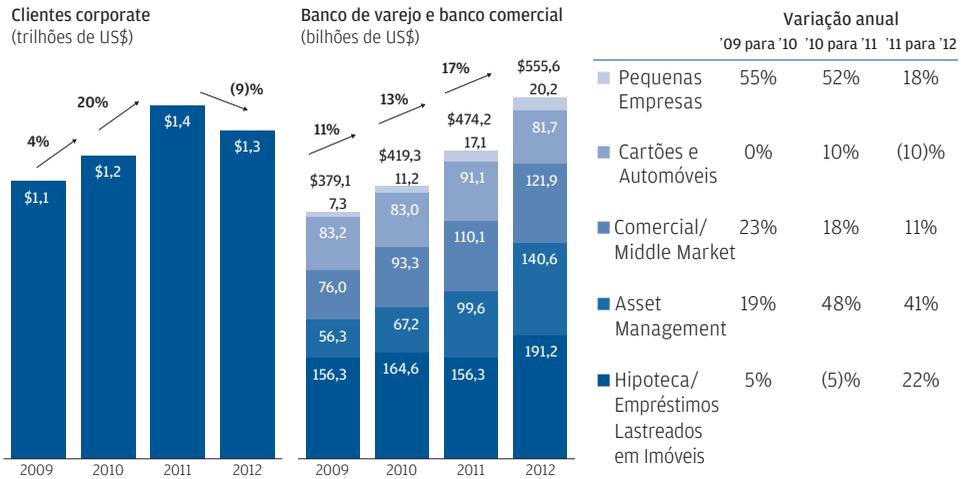
Essas questões são de suma importância. A forma como todos nós lidamos com elas definirá as economias dos EUA e do mundo nas próximas décadas. Ademais, assim como qualquer outra empresa, o JPMorgan Chase está posicionado para ajudar consumidores, empresas de todos os portes, governos, organizações sem fins lucrativos e outros parceiros a aproveitar as oportunidades e a enfrentar os desafios de nosso tempo. Podemos proceder dessa maneira em virtude da empresa sólida que construímos, com alcance global, pessoal notável, experiência, infraestrutura, relacionamentos e capital na escala necessária para fazer coisas grandiosas.

Ao longo de 2012, o JPMorgan Chase forneceu crédito e levantou capital superior a US\$ 1,8 trilhão para nossos clientes, inclusive US\$ 20 bilhões para pequenas empresas, até 18%. Também originamos mais de 920.000 hipotecas; fornecemos cartões de crédito para 6,7 milhões de pessoas; e levantamos capital e oferecemos crédito de aproximadamente US\$ 85 bilhões para quase 1.500 entidades sem fins lucrativos e governamentais, inclusive estados, municípios, hospitais e universidades. Além disso, continuamos a prestar apoio aos nossos clientes europeus (tanto empresas como governos) enquanto eles enfrentavam estresse e desafios econômicos. Como parte da Missão 100.000 Empregos, que ajudamos a lançar no início de 2011, contratamos cerca de 5.000 veteranos das forças armadas dos EUA e membros da Guarda Nacional e da Reserva; e, por intermédio de nossos parceiros sem fins lucrativos, oferecemos casas quitadas para 386 veteranos merecedores e suas famílias.

Em meio à turbulência dos últimos anos, registramos sistematicamente um lucro justo para nossos acionistas, e nunca paramos de atender aos clientes e investir no futuro de nosso negócio, com a abertura de novos escritórios e filiais, acrescentando bankers em mercados estratégicos, inovando e conquistando participação de mercado. Nossa solidez de capital e poder de geração de lucros exibem a força que sempre tiveram. Desafios ainda persistem, e sempre há espaço para melhorar, porém, ao entrarmos em 2013, permanecemos orgulhosos dessas conquistas e estamos otimistas em relação ao futuro.

Entretanto, há certas coisas que ocorreram no ano passado das quais não nos orgulhamos. O episódio do “London Whale” não apenas nos trouxe

## Crédito e capital novos e renovados para nossos clientes



custos financeiros, mas foi extremamente constrangedor, nos expôs a duras críticas, prejudicou nossa reputação e resultou em litígios e investigações que ainda estão em andamento. Irei discorrer sobre esse incidente em maior detalhamento na primeira seção desta carta. Além disso, recebemos determinações regulatórias de melhoria de desempenho em várias áreas, inclusive execuções hipotecárias, procedimentos de combate à lavagem de dinheiro e outras. Infelizmente, nós esperamos ter mais disso nos próximos meses. Precisamos fazer e faremos todo o trabalho necessário para efetivar as melhorias necessárias identificadas por nossos órgãos reguladores.

Nesta carta, irei tratar das questões destacadas na página ao lado. Não irei falar das notícias de nossas unidades de negócios, já que os Chief Executive Officers (CEO) dessas unidades forneceram atualizações específicas, de modo que recomendo a leitura das cartas deles também.

Sua empresa leva suas responsabilidades bem a sério. Estamos fazendo coisas grandiosas em um momento que exige exatamente isso. Nós continuaremos a seguir essa linha. Não deixaremos que os desafios que enfrentamos hoje minem nossa intenção de proporcionar à próxima geração de acionistas, clientes, funcionários e comunidades um JPMorgan Chase melhor e mais forte, capaz de fazer mais bem do que nunca.

Como de costume, esta carta descreve alguns de nossos sucessos e oportunidades, bem como nossos desafios e questões. As principais seções dessa carta são as seguintes:

- NOSSA AGENDA REGULATÓRIA E DE CONTROLE É NOSSA PRIORIDADE MÁXIMA (E ALGUMAS LIÇÕES APRENDIDAS COM O “LONDON WHALE”)
- UMA AVALIAÇÃO SINCERA DA SITUAÇÃO DOS EUA E DO MUNDO HOJE: OPORTUNIDADES E DESAFIOS
- O JPMORGAN CHASE ENCARA O FUTURO COM PULSO FIRME
- ESTAMOS USANDO NOSSA CAPACIDADE ÚNICA PARA FAZER AINDA MAIS POR NOSSOS CLIENTES E COMUNIDADES
- NOSSO PESSOAL É NOSSO FUTURO: COMO ESTAMOS DESENVOLVENDO E RETENDO NOSSOS LÍDERES
- ENCERRAMENTO

---

## NOSSA AGENDA REGULATÓRIA E DE CONTROLE É NOSSA PRIORIDADE MÁXIMA (E ALGUMAS LIÇÕES APRENDIDAS COM O “LONDON WHALE”)

Gostaria de tratar de alguns de nossos problemas logo de antemão. Nosso maior problema do ano – o caso do Chief Investment Office (CIO) “London Whale” – recebeu ampla cobertura na imprensa. Infelizmente, também deixamos a desejar em várias questões de controle evidenciadas pelas ordens de consentimento regulatórias que recebemos. (Ordens de consentimento podem ser dadas a um banco quando um órgão regulador aponta que o banco não se adequa às normas cabíveis, e então exige a melhoria dos procedimentos.) Nossas ordens de consentimento foram advindas não apenas da questão do CIO, mas também de execuções hipotecárias e práticas de combate à lavagem de dinheiro.

Deixe-me ser inteiramente claro: esses problemas se deram por culpa nossa e é nosso dever corrigi-los. Na verdade, sinto-me péssimo por termos decepcionado nossos órgãos reguladores. Dedicamo-nos a assegurar que nossos sistemas, práticas, controles, tecnologia e, acima de tudo, cultura, atendam aos mais elevados padrões. Queremos ser considerados um dos melhores bancos – em todos os aspectos – por nossos

acionistas, nossos clientes e nossos órgãos reguladores.

Precisamos também nos preparar para cumprir com todas as novas determinações regulatórias. Isso inclui não apenas as centenas de regras emanadas da Lei Dodd-Frank, mas as regras de capital e liquidez de Basileia e as novas regras editadas por Bruxelas, pela Autoridade de Serviços Financeiros do Reino Unido e outros órgãos reguladores de todo o mundo. Ademais, precisamos obedecer a vários novos requisitos de prestação de contas e testes de estresse, e temos a obrigação de cumprir com todos esses requisitos sem demora.

Temos a firme convicção de que nosso banco e nossos órgãos reguladores têm um objetivo comum: assegurar um sistema bancário forte e estável, capaz de contribuir para o crescimento de nossa economia.

### **A satisfação de todos os requisitos regulatórios irá exigir esforços diligentes e concentrados, e afetará todos os setores da empresa**

Nossos acionistas devem entender que o mandato para o cumprimento de todas as novas determinações regulatórias requer

grandes mudanças em nossas práticas de negócios. Essas novas regras afetarão praticamente todo o sistema, toda a organização, todos os produtos e todos os serviços que temos na companhia. Para dar a você um exemplo, estamos aprimorando os sistemas de gestão de ativos ponderados pelo risco e os requisitos de liquidez, percorrendo o caminho até ativos específicos e clientes específicos.

Também é possível que precisemos fazer mudanças em nossa estrutura societária e em nossa estrutura de capital para cumprir com as novas regras relativas a subsidiárias, resolução ordenada e testamentos em vida.

Estamos empenhados em fazer os investimentos necessários em nosso pessoal de risco, crédito, finanças, questões jurídicas, conformidade, auditoria, tecnologia e operações a fim de transformar sistemas, prestações de contas e práticas para atender a todas as mudanças regulatórias.

### **Nossa agenda de controle agora é a prioridade Nº 1: estamos nos organizando e contratando pessoal para honrar nossas obrigações regulatórias**

Estamos atribuindo prioridade máxima à nossa agenda de controle. Para tanto, estamos redefinindo a ordem de prioridades de nossos principais projetos e iniciativas, mobilizando novos recursos de forma maciça e dedicando tempo gerencial e foco indispensáveis a esse esforço. Também fazemos mudanças em nossa estrutura organizacional com o intuito de assegurar a correta e ágil execução de tudo isso.

Por esse motivo, criamos um novo grupo de supervisão e controle geral (chamado de Firmwide Oversight & Control Group)

que conta com uma equipe segregada, diretamente subordinado aos nossos Co-Chief Operating Officers (co-COO). O grupo tem autoridade para tomar decisões verticalmente, em termos de comando e controle, semelhante à forma com que atuamos quando empreendemos uma aquisição de grande porte.

Pedimos a todas as linhas de negócios da empresa que indicassem um representante de controle da unidade para ficar subordinado conjuntamente ao CEO da linha de negócios e ao Firmwide Oversight & Control Group. Além disso, todas as grandes iniciativas de controle que envolvam a empresa como um todo (são mais de 20) contarão com gerentes de programas e gerentes do grupo de supervisão, inclusive nossos COOs. Cada iniciativa também terá um membro do comitê operacional responsável pelo seu sucesso. Essa estrutura permitirá que os grupos de controle tenham acesso imediato às pessoas certas, tomem decisões com rapidez e disponham dos recursos necessários para solucionar eventuais problemas.

Os membros de nosso Comitê Operacional também se reunirão regularmente com nossos órgãos reguladores para compartilhar informações e ouvir diretamente deles eventuais críticas que venham a ter. Estamos empreendendo todo esse esforço com o mesmo nível de rigor e disciplina que imprimimos a tudo que fazemos, desde grandes fusões até programas de re-engenharia de grande escala. O objetivo desse esforço – dispor de um ambiente de controle forte e eficaz em toda a empresa – é o que faz valer a pena este enorme investimento de tempo e recursos.

## JPMORGAN CHASE & CO.

5 de março de 2013

Prezados colegas,

Quando se trata de cumprir as normas e regulamentos que regem nosso setor e nossa companhia, não há espaço para concessões. Temos a obrigação de seguir e seguiremos sempre não apenas a letra, mas também o espírito da lei. É como muitos de vocês já ouviram Jamie dizer (em várias ocasiões): não há negócio, transação, fluxo de receita que seja mais importante do que nossa obrigação de agir com responsabilidade, ética e dentro das regras.

Embora toda empresa cometa erros, a marca de uma grande empresa é aprender com eles e continuamente crescer e melhorar. E é exatamente isso que nos comprometemos a fazer. Cumpriremos esse compromisso, e qualquer outro compromisso que fizermos perante nossos órgãos reguladores. Estamos aplicando recursos de vulto a esse esforço, na forma de aprimoramento de sistemas, planos de novos projetos, e suor e dedicação à moda antiga.

A conformidade não é apenas da alçada de nosso Departamento de Compliance ou outras funções de controle; é responsabilidade de todos. TODOS nós, de nossos tecnólogos até nossos operadores, de nossos diretores de crédito até nossos caixas, de nossos seguranças até nossos vendedores de títulos, de nossa equipe de call center até nossos gestores de carteira, somos guardiões da reputação da empresa e responsáveis quando se trata de seguir as regras.

São 260.000 funcionários desta empresa trabalhando para atender diariamente a mais de 50 milhões de clientes: consumidores, empresas, governos e organizações sem fins lucrativos. Todos vocês fazem um trabalho impressionante para ajudar nossos clientes a alcançar seus objetivos. Lembrem-se que, em tudo que fazemos, todos nós devemos viver de acordo com os seguintes valores:

1. O mais importante é tratar nossos clientes como se fossem membros de sua própria família. Se vocês virem o componente de um produto que não se sentiriam à vontade para vender a um parente, então tampouco deveríamos vendê-lo para nossos clientes.
2. Conheçam as regras que se aplicam a vocês, suas unidades e suas atividades. Se não souber ou não tiver certeza de quais são, pergunte.
3. Sigam essas regras à risca. Mas não basta segui-las à risca. Entendam o “porquê” delas e vivam dentro de seu espírito e também de sua letra.
4. Se tiverem alguma dúvida em relação a algo que vocês ou outras pessoas estejam fazendo, digam algo, a um colega, ao seu chefe, ao pessoal de compliance ou de auditoria. E vocês sempre podem ligar para a nossa Linha Direta do Funcionário, que atende 24 horas por dia, 7 dias por semana, e é oferecida aos nossos funcionários em todos os lugares onde atuamos no mundo.
5. A boa conformidade requer vigilância constante. Às vezes, os produtos mudam, e às vezes as normas evoluem.
6. Não pressuponham que outra pessoa está se encarregando de corrigir o problema na empresa como um todo. Acompanhe, acompanhe e acompanhe para garantir que seus parceiros em outras unidades possam se beneficiar do que você aprendeu.

Dia após dia, temos muito orgulho do que fazemos para os clientes e as comunidades que atendemos. Obrigado por todos os seus esforços a cada dia nesse sentido. Juntos, podemos tornar esta empresa ainda mais forte no futuro.

Handwritten signatures of Jamie, Linda, Albe, Steve, John, Mary, John, Marianne, Doug, James, Gordon, and Matt.

## **Temos a obrigação de fazer e faremos um trabalho melhor em compliance**

Estamos fortalecendo de forma espetacular a forma como cumprimos nossa missão de compliance, inclusive pelo aumento considerável de nossa equipe de compliance ao longo dos últimos três anos. A carta apresentada na página anterior foi enviada no início de março a todos os nossos funcionários e mostra como estamos levando o esforço a sério.

## **Nós e nossos órgãos reguladores temos o interesse comum de formar e manter um sistema financeiro forte e seguro**

Avanços significativos foram feitos na formação de um sistema financeiro mais seguro desde a crise financeira. Há um volume muito maior de capital e liquidez no sistema bancário mundial. Os novos testes de estresse serão determinantes para assegurar a solidez do sistema financeiro e que as chances de falência de todos os bancos sejam baixíssimas. Trata-se de um bom resultado. Todos testemunhamos o quanto uma crise financeira pode ser perniciosa, e nenhum de nós quer ver isso acontecer novamente. Além disso, muitas das causas fundamentais da crise foram solucionadas. Por exemplo, a maioria dos veículos off-balance deixaram de existir, foram adotadas normas para melhorar a subscrição de hipotecas, a alavancagem está mais baixa no sistema como um todo e muito poucos derivativos exóticos e de risco estão sendo usados. Além disso, tanto a supervisão no nível da diretoria como a supervisão regulatória estão mais rigorosas para todas as firmas financeiras.

Também temos um interesse comum em eliminar a mentalidade do “too big to fail”, e acreditamos que as novas autoridades

instituídas pela Lei Dodd-Frank para a liquidação ordenada e os planos de resgate propiciam as condições para abolir essa mentalidade. Evidentemente, é preciso intensificar os esforços, mas estamos colaborando de perto com os órgãos regulatórios para alcançar esse objetivo, porque quando isso se concretizar, o mercado, os órgãos reguladores e os políticos deverão ter a confiança de que os grandes bancos possam ser liquidados de uma forma que não prejudique a economia e não onere os contribuintes.

## **Aprendemos duras lições (ou delas recebemos o incômodo lembrete) com o problema do “London Whale”**

É impossível olhar em retrospecto para o ano que passou e não falar do London Whale. Permita-me ser direto: o London Whale foi a situação mais estúpida e constrangedora que vivenciei. Porém, é fundamental aprendermos com a experiência; do contrário, de nada serviu. Também quero que nossos acionistas saibam que eu assumo responsabilidade pessoal pelo ocorrido. Peço imensas desculpas a vocês, nossos acionistas, e a terceiros que foram afetados por esse equívoco, inclusive nossos órgãos regulatórios. Vejamos algumas das lições que aprendemos para toda a vida (ou das quais recebemos o incômodo lembrete) com o problema do CIO.

### **Combate à acomodação**

A acomodação se instala quando você começa a pressupor que amanhã será mais ou menos como hoje, e quando você para de lançar a si mesmo e a seus colegas um olhar rigoroso, franco e crítico. Evitar a acomodação implica convidar outras pessoas a questionar sua lógica e decisões de forma disciplinada.

Mesmo quando (e sobretudo quando) as coisas vão bem há muito tempo, avaliações rigorosas sempre precisam ser feitas.

Originalmente, a carteira sintética de crédito do CIO (iniciada em 2007) se destinava a ajudar a proteger contra a exposição de crédito geral da empresa por meio da compensação de perdas na eventualidade de uma crise de crédito. A carteira funcionou e atingiu os objetivos pretendidos em termos essenciais por muitos anos. No final de 2011, pedimos à equipe do CIO que reduzisse a carteira por uma série de motivos. Foi a essa altura que uma nova estratégia foi criada, o que realmente contribuiu para o risco. Essa nova estratégia revelou-se falha, complexa, mal avaliada, mal executada e mal controlada. Tendo em vista o sucesso da carteira ao longo do tempo, havíamos nos tornado acomodados, e não éramos tão rigorosos e céticos como deveríamos ter sido.

#### **Prevenção ao contorno de conflitos**

Às vezes, as pessoas não fazem perguntas incômodas porque querem evitar conflitos. Esse não pode ser nosso sistema de trabalho. Confrontar as pessoas quando necessário ou fazer perguntas incômodas não é insulto. Não significa que falte a você espírito de coleguismo ou que você não confie na pessoa. Na verdade, fazer perguntas difíceis é o compromisso mútuo que temos para nos proteger contra equívocos e humilhações.

#### **Princípios da gestão de riscos: os controles precisam equivaler aos riscos**

Os controles, limites de risco e autoridades devem ser adequados ao tipo de atividade sendo realizada. Deveríamos ter tido mais regras e exigências muito específicas em relação à carteira sintética de crédito, mas não o fizemos. Limites mais rígidos

e de maior especificidade poderiam ter identificado o problema antes e reduzido sua repercussão.

Estou ciente de que sempre cometeremos erros; isso é algo inevitável. O que buscamos continuamente é manter a baixa magnitude e frequência desses erros. Certamente espero que o London Whale seja o maior erro do qual já fiz parte.

Tivemos uma falha na muralha de nossa fortaleza. Para uma empresa que se orgulha da gestão de riscos, este foi um verdadeiro balde de água fria. Vocês podem ter a certeza de que estamos concentrados em aprender as lições certas, mobilizar as pessoas certas e adotar os controles certos, e em fazer tudo que pudermos para evitar que algo assim volte a acontecer.

#### **Confiança e verificação**

É por essa razão que temos uma estrutura de comitê de risco na empresa com prestações de contas extremamente detalhadas e vários outros freios e contrapesos (como comitês de reputação, comitês de subscrição, etc.) para assegurar a existência de um processo disciplinado para questionar nosso próprio raciocínio, para que possamos identificar erros antes que causem danos de verdade. Nossos funcionários que atuam na área de risco e em outros comitês devem fazer perguntas, expressar dúvidas e assegurar a adoção de medidas corretivas – esse é o seu trabalho. A verificação não significa falta de confiança; trata-se do reconhecimento de que atuamos em um mundo difícil e complexo.

#### **Os problemas não envelhecem bem**

Parafraseando um bom conselho, se você vir algo que não pareça estar certo, levante a mão e diga alguma coisa. Pedimos ao nosso pessoal que escale os problemas no início para que

possamos trazer mais recursos para conseguir resolvê-los. E não culpamos o mensageiro aqui. Quem aponta um problema está prestando um grande serviço a esta empresa.

### **Continue a compartilhar o que sabe ao ficar sabendo**

No dia 13 de abril de 2012, quando anunciávamos nossos lucros, fizemos algumas declarações infelizes, inclusive meu comentário da “tempestade em copo d’água”. Na época, todos os envolvidos pensaram que tivemos um probleminha, nada mais. Várias semanas depois, quando ficou evidente que estávamos redondamente enganados, fizemos uma declaração pública incomum e embaraçosa em que revelávamos nossas perdas crescentes e comunicávamos o quanto havíamos nos equivocado algumas poucas semanas antes. Agimos certo em comunicar essas informações na época.

Também dissemos que forneceríamos aos acionistas e investidores muito mais informações em 13 de julho de 2012, quando divulgaríamos os lucros do 2º trimestre de 2012. Foi exatamente isso que fizemos, e, depois de examinar dezenas de milhares de e-mails, relatórios e fitas de chamadas telefônicas, também reformulamos nossos resultados para o 1º trimestre de 2012. Nesse ínterim, a empresa deu continuidade à sua extensa análise, orientada pelo Conselho de Administração, e o Conselho também realizou uma análise de forma independente. Essas duas análises vieram a público em janeiro deste ano. Todas as recomendações de ambos os relatórios foram implementadas ou estão em processo de plena implementação.

Depois de descobrir a extensão do problema do CIO, começamos a reduzir ativamente o risco da carteira sintética

de crédito. Dissemos a nossos acionistas que esperávamos que deixasse de ser um problema até o final de 2012, o que basicamente se verificou. Hoje, o risco é uma fração do que era. Transferimos as posições restantes para o Banco de Investimento, que é bem adequado para gerenciar essas exposições. Já não mantemos uma carteira sintética de crédito no CIO.

### **Os erros trazem consequências**

Vocês também devem saber que tomamos medidas enérgicas com aqueles envolvidos direta e indiretamente. Substituímos a equipe gerencial responsável pelas perdas, solicitamos a devolução completa de prêmios concedidos anteriormente e/ou o reembolso de prêmios adquiridos antes para aqueles que tinham a responsabilidade principal (mais de US\$ 100 milhões foram recuperados), reduzimos ou eliminamos a remuneração de um grupo de funcionários, e seus Chief Executive Officer e Chief Financial Officer viram suas remunerações serem reduzidas pelo Conselho em decorrência deste constrangedor episódio.

### **Nunca perca de vista a missão principal: servir aos clientes**

Quando me dei conta da gravidade do problema, fiquei totalmente ciente de que, além do prejuízo financeiro, as pressões regulatórias, midiáticas e políticas seriam extremas, sobre mim, pessoalmente, sobre a alta administração e sobre a empresa inteira. Boa parte disso foi merecido (e, acreditem, nós éramos nossos críticos mais severos). Eu sabia que resolveríamos o problema do CIO, mas tinha a preocupação de que isso tivesse um impacto sobre nossos funcionários em toda a empresa, seu moral e sua capacidade de manter o foco no atendimento aos nossos

clientes. Teria sido uma vergonha terrível se tivéssemos deixado que o problema do CIO prejudicasse o restante da empresa e afetasse todas as coisas boas que fazemos. Felizmente, isso não aconteceu. Nosso pessoal, por seu grande mérito, continuou a fazer seu trabalho, atendendo nossos clientes e mantendo a empresa no caminho certo, enquanto os responsáveis pela solução do problema do CIO atenuavam o impacto e conseguiam reduzir a exposição.

**Quando a situação ficou difícil, soubemos de que é feito o pessoal do JPMorgan Chase, e ficamos orgulhosos com isso**

Neste momento de necessidade, centenas de nossos altos funcionários se ofereceram para intervir e ajudar. Eles trabalharam sem cessar, sete dias por semana e durante vários meses, para tentar corrigir esse problema e limitar os danos. Não há palavras que expressem nossa gratidão. Uma empresa fundada em pessoas como essas tem fundamentos para durar.

**Seremos um porto seguro na próxima tempestade**

Estamos totalmente empenhados em fortalecer nossa empresa por meio da colaboração com nossos órgãos reguladores e a plena conformidade com o espírito e a letra da lei. Cedo ou tarde, quando essa empreitada se concluir, seremos uma empresa ainda mais forte. Queremos que o público, nossos órgãos reguladores e nossos acionistas tenham a certeza de que somos *o banco mais seguro e mais sólido do planeta.*

Quando o pessoal do JPMorgan Chase coletivamente coloca a cabeça e o coração em algo, o que somos capazes de realizar é extraordinário. Esta é a empresa que conseguiu comprar o Bear Stearns e o Washington Mutual e assimilá-los, um trabalho extremamente complexo de gestão de risco, sistemas e pessoas, e em menos de um ano.

O JPMorgan Chase foi um porto seguro na última tempestade: uma fonte de força, e não de fraqueza, para a economia mundial. Tentamos agir no sentido de ajudar, e às vezes tomamos medidas corajosas para isso. Em relatórios anuais anteriores, dissemos a vocês que não podemos prometer resultados, mas o que prometemos a vocês, entre outras coisas, é esforço e integridade invariáveis. Diante disso, faço a seguinte promessa: *Seremos um porto seguro na próxima tempestade.*

---

## UMA AVALIAÇÃO SINCERA DA SITUAÇÃO DOS EUA E DO MUNDO HOJE: OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Os cinco anos desde o início da crise financeira têm sido um período de turbulência e rápida transformação para países, empresas, consumidores e para a sua empresa. Sua empresa sobreviveu, e até progrediu, enquanto atendíamos aos nossos clientes. Porém, as economias mundiais ainda não estão fortes, grandes mudanças regulatórias pairam no horizonte e os bancos têm sido alvo de críticas radicais. Apresentamos aqui uma avaliação franca de nossa situação, boa e ruim, e de como sua empresa está trabalhando para alcançar o sucesso no futuro.

### As necessidades da economia mundial são grandes e continuam crescendo

Todos os problemas que surgiram desde a crise financeira não irão conter as crescentes necessidades de países, empresas e consumidores com o passar do tempo. Esse crescimento se dará nas multinacionais globais, em grandes projetos de infraestrutura e em fluxos de capitais transfronteiriços mundiais, e tudo isso cada vez mais nos mercados emergentes. Consideremos o seguinte:

- Projeta-se crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) dentro de uma média de 5% ao ano até 2017, de US\$ 71 trilhões, em 2012, para US\$ 93 trilhões, em 2017.
- Manter o ritmo de crescimento do PIB mundial irá exigir cerca de US\$ 57 trilhões em investimentos em infraestrutura até 2030, montante 60% superior aos US\$ 36 trilhões gastos nos últimos 18 anos.
- As economias emergentes deverão responder por 40% a 50% dos gastos com infraestrutura.
- O crescimento no valor das exportações mundiais – taxa média de 11% ao ano entre 2001 e 2011, de US\$ 7,7 trilhões para US\$ 22,4 trilhões – irá continuar, ou mesmo se acelerar.
- Os fluxos de capitais entre fronteiras em escala planetária mais do que quadruplicaram nas últimas duas décadas, pulando de US\$ 1 trilhão, em 1992, para US\$ 5 trilhões, em 2012. Ainda que esses fluxos tenham perdido o fôlego em tempos recentes, é grande a probabilidade de que continuem a aumentar no futuro.
- Cresceu a participação do investimento estrangeiro direto no total de fluxos de

capitais mundiais nos últimos cinco anos, passando de 22%, em 2007, para 38%, em 2012. Essa tendência provavelmente se manterá também.

- Em 1990, apenas 19 das 500 maiores multinacionais do mundo eram de países em desenvolvimento e, em 2012, esse número havia aumentado para mais de 125. Além disso, até 2012, 32% dos fluxos de capitais mundiais – em contraste com 5% em 2000 – foram para as economias emergentes. Entre as economias emergentes, China e Índia serão responsáveis pelo maior número de novas multinacionais ao longo dos próximos 15 anos.
- A maioria da população mundial hoje vive em centros urbanos pela primeira vez na história e prevê-se que esse número cresça para 70% até 2050. Esta urbanização maciça irá criar cidades em uma escala jamais vista na maior parte do mundo. A oferta de infraestrutura e água potável, educação, saúde e redes de segurança social (para citar apenas alguns elementos) para se antecipar, acomodar e sustentar esse crescimento será um desafio hercúleo.
- Os ativos financeiros de consumidores e empresas de todo o mundo totalizaram US\$ 219 trilhões em 2011, e projeta-se crescimento à taxa composta anual de 6%, para cerca de US\$ 370 trilhões, até 2020.

Bancos – os grandes bancos do mundo dotados de amplos recursos voltados ao atendimento das necessidades de clientes globais, em particular – serão essenciais para satisfazer essas necessidades consideráveis, crescentes e complexas.

## Precisamos ficar atentos: atuamos em um setor desafiador e complexo da economia global

Hoje, nossa empresa atende a clientes espalhados por mais de 100 mercados em todo o mundo. Para atender esses clientes, movimentamos até US\$ 10 trilhões por dia, e emprestamos ou captamos quase US\$ 500 bilhões por trimestre. Os mercados onde atuamos abrangem 5,6 bilhões de pessoas que falam mais de 100 idiomas e utilizam algo próximo a 50 moedas. Nossa empresa atende esses clientes 24 horas por dia, 365 dias por ano, em todos os fusos horários.

A velocidade dos mercados e a constante aplicação de novas tecnologias estão aumentando exponencialmente. Embora esse fenômeno tenha gerado certos resultados positivos, inclusive redução de custos e maior facilidade de uso, também cria novos riscos e problemas, desde a cibersegurança até “quebras-relâmpago”.

A história nos lembra que sempre houve e sempre haverá os chamados “cisnes negros”. Alguns são ostensivos, como as agitações no Oriente Médio, a crise da Zona do Euro e o potencial de proliferação nuclear em regiões instáveis do mundo. Outros, que variam de desastres naturais até ocorrências provocadas pelo homem, chegam de surpresa, de modo que precisamos estar preparados para eles também. Esses cisnes negros surgem ao longo da história, desde a recente mudança inesperada no governo no Egito e em outros pontos do Oriente Médio até 1914, quando o mundo foi tragado pela Primeira Guerra Mundial devido ao efeito dominó de uma miríade de tratados de defesa.

Considerando a dinâmica dos fenômenos geopolíticos e econômicos que podem tornar

irrelevante qualquer análise estática, gostaria efetivamente de compartilhar algumas ideias sobre as situações na Europa e nos Estados Unidos.

### **A Europa está avançando, mas continua como uma questão séria**

A Europa avançou na resolução de seus problemas. Itália e Espanha avançaram com seus programas de austeridade, o Banco Central Europeu assumiu compromissos expressivos para manter a dívida soberana e a liquidez bancária, e a Zona do Euro tomou medidas significativas para fazer avançar sua união bancária. Os principais líderes europeus parecem dedicados a fazer o que for preciso fazer para salvar a Zona do Euro e o próprio euro.

No entanto, ainda assim será um desafio prolongado e de grande complexidade. Haverá muitos meses quando as coisas parecerão sãs e salvas, mas não devemos nos iludir com uma falsa sensação de segurança. No mínimo, essa serenidade será perturbada por eleições, disputas, mudanças nas políticas e acontecimentos imprevistos enquanto essas 17 nações tentarem resolver algumas questões de grande complicação ao longo de vários anos. Será um longo e sinuoso caminho.

Estamos todos torcendo para que alcancem o sucesso, e estamos tentando ajudar ativamente. Mas também precisamos estar preparados para eventuais maus resultados, sem perder de vista o apoio a nossos clientes e aos governos e povos da Europa.

### **A situação econômica dos EUA está melhorando**

A economia norte-americana atual está razoavelmente saudável. Empresas de grande e pequeno porte estão cada vez mais em melhor situação: as margens estão altas e a alavancagem está baixa. O sistema bancário

já se recuperou em larga medida e os mercados de capitais, em sua maior parte, estão bem abertos. Cerca de 5 milhões de pessoas a mais estão empregadas hoje, em comparação há quatro anos, e a população ainda está crescendo na casa dos 3 milhões ao ano. O coeficiente do serviço da dívida dos consumidores, ou seja, o valor da renda necessário para o serviço de sua dívida, que atingiu um pico de 14,09% em 2007, agora desceu para 10,30%, de volta ao nível *mais baixo* desde 1980, ano em que o coeficiente foi calculado pela primeira vez. O setor imobiliário virou a página, e o país foi abençoado com as descobertas de novas reservas de petróleo e gás.

Uma boa política pública poderia gerar um crescimento ainda mais vigoroso – a incerteza se tornou o padrão. O impasse político e a incapacidade de se formular e aprovar até mesmo um “micro-acordo” (muito embora todos os norte-americanos preferissem um “mega-acordo”) deixaram a situação fiscal futura insustentável e as políticas fiscais futuras incertas. Some-se a isso uma crise do teto da dívida e o cenário do abismo fiscal e você já compreendeu o que quero demonstrar. A confiança, que geralmente é o molho secreto da economia, tanto para consumidores como empresas, está se desgastando. Tudo isso está obstruindo a capacidade da nação de crescer com a rapidez possível e devida.

Na verdade, as soluções são bem conhecidas. O que os Estados Unidos precisam é de suas velhas e boas cooperação e transigência. O crescimento gerará mais empregos e, todos esperam, mais prosperidade para todos.

## **Os Estados Unidos ainda estão em uma posição extraordinariamente boa**

Se observarmos além da situação econômica imediata e da recente crise financeira e fizermos um balanço da conjuntura geral, os Estados Unidos estão em uma ótima situação. Examinemos seus notáveis pontos fortes:

- Os Estados Unidos têm as forças armadas mais robustas do mundo, e isso irá perdurar por décadas. Também têm a sorte de estar em paz com seus vizinhos e de contar com a proteção de dois grandes oceanos.
- As universidades e hospitais norte-americanos figuram entre os melhores do mundo.
- Os EUA têm um estado de direito sólido e índices de corrupção baixos.
- O povo norte-americano tem uma excelente ética profissional e atitude empreendedora.
- Os norte-americanos estão entre as pessoas mais empreendedoras e inovadoras do mundo, desde aqueles que trabalham no chão das fábricas até gênios como Steve Jobs. Melhorar as “coisas” e aumentar a produtividade é um passatempo norte-americano. Ademais, os EUA ainda promovem uma cultura empreendedora em que a tomada de riscos é permitida, aceitando que isso possa resultar em sucesso ou fracasso.
- Os Estados Unidos abrigam muitas das melhores empresas do planeta, desde empresas de pequeno e médio porte até grandes multinacionais com presença global.
- Os Estados Unidos também têm o mercado de capitais mais amplo, profundo e transparente e os melhores mercados financeiros do mundo. E não estou falando apenas de Wall Street e dos bancos; estou incluindo o mosaico inteiro: capital de risco,

private equity, gestores de ativos, investidores pessoas físicas e jurídicas, e os mercados de capitais públicos e privados. Os mercados financeiros têm sido uma parte essencial da grande máquina de negócios dos EUA.

Hoje, todos os americanos se beneficiam do que seus antepassados lutaram para construir: desde a própria democracia até o que ainda representa a melhor economia do mundo. Se beneficiam das centenas de trilhões de dólares investidos ao longo dos séculos em pesquisa e desenvolvimento, em infraestrutura pública e nas empresas. Quando meu avô nasceu, em 1897, não havia nada que se parecesse com a saúde e a tecnologia de hoje: não havia automóveis, aviões, telefones, TVs ou computadores. A tecnologia e o crescimento exponencial do conhecimento humano são como a energia da “matéria escura” – está em toda parte – e irá impulsionar a produtividade e o crescimento por décadas. Tenho poucas dúvidas de que daqui a cem anos haverá novas tecnologias que nunca seríamos capazes de imaginar hoje.

Mesmo que as feridas causadas pela crise financeira ainda estejam se fechando e muitos norte-americanos ainda estejam lutando, o país pode estar, na verdade, em ***uma posição melhor hoje do que jamais esteve***. Na verdade, os norte-americanos nascidos hoje contam com um apoio muito melhor do que os norte-americanos que nasceram 50 ou 100 anos atrás: todos nós claramente nos respaldamos em todos aqueles que vieram antes de nós.

## **Entretanto, os EUA não têm um direito divino ao sucesso**

Enorme potencial e passado de glória não garantem o sucesso futuro. Isso se aplica às empresas e aos países. Os EUA não têm

um direito divino ao sucesso – há alguns problemas graves a serem solucionados. A política de imigração é falha. Ainda é preciso encontrar uma maneira para os imigrantes que respeitam a lei, mas que se encontram em situação irregular, ficarem no país. E é alarmante constatar que aproximadamente 40% daqueles que recebem diplomas avançados em ciência, tecnologia, engenharia e matemática em universidades norte-americanas são estrangeiros sem meios lícitos de ficar aqui, mesmo quando muitos deles optariam por isso.

As cidades, os estados e o governo federal necessitam de planos inteligentes de infraestrutura para cinco a vinte anos (redes elétricas, estradas, túneis, pontes, aeroportos, aeroportos, etc.). O país também carece de melhores oportunidades para todos os seus cidadãos, algo que não pode acontecer quando 50% dos alunos do ensino médio em cidades do interior não conseguem se formar. E sem uma política fiscal racional de longo prazo, inclusive contemplando a reforma com boa relação custo-benefício dos programas de benefícios, não será possível estabelecer uma rede de segurança adequada e criar o incentivo para os consumidores cuidarem de sua saúde de forma responsável. Também é hora de reformar tanto as regras do imposto de renda para pessoa física como para pessoa jurídica, que são confusos, ineficientes e onerosos. As políticas de IR para a pessoa jurídica estão, em termos marginais, impulsionando o capital para fora dos Estados Unidos, assim como, na margem, as políticas de imigração empurram talentos para outros países. A boa notícia é que todos esses problemas são conhecidos, e são solucionáveis. A correção desses problemas aumentaria sobremaneira a prosperidade

dos EUA durante décadas. Também suspeito que melhoraria a igualdade de renda, um acalentado ideal norte-americano.

Muito embora o sistema político dos EUA pareça estar em profundo impasse atualmente, sempre foi capaz de encontrar caminho para avançar. Os EUA demonstraram extraordinária capacidade de recuperação em seus momentos mais tenebrosos, e eu não apostaria contra o país hoje. O futuro do país é brilhante, mas ainda é preciso fazer por *merecê-lo*.

### **Políticas fiscais e monetárias expansionistas pelo mundo afora podem produzir outros resultados potencialmente arriscados**

Governos de todo o mundo, em parte, mas não totalmente, devido à crise, em geral vêm gastando mais do que estão arrecadando. E os bancos centrais, sobretudo em reação à crise financeira global, vêm essencialmente criando dinheiro (o chamado Afrouxamento Quantitativo) para manter as taxas em baixa e promover uma recuperação mais vigorosa. Em sua maior parte, essas políticas ajudaram a economia mundial a se recuperar, principalmente nos Estados Unidos. Porém, esse remédio ainda não foi testado, e pode provocar sequelas graves. Isso se aplica perfeitamente se a política fiscal tornar cada vez mais difícil para os bancos centrais lentamente removerem parte dos estímulos monetários. Uma boa política fiscal e políticas que gerem crescimento facilitarão o trabalho dos bancos centrais. Taxas de juros mais altas e um pouquinho de inflação não terão grande importância se houver crescimento forte do emprego, boa lucratividade e prosperidade generalizada.

Não sabemos qual será o resultado de todos esses esforços. Embora seja perfeitamente

possível que o país consiga pilotar o processo sem muito sofrimento, também há alguns argumentos bastante coerentes que sugerem que pode haver consequências negativas relevantes. Não podemos ignorar essa possibilidade, e é preciso buscar proteção contra resultados indesejados e adversos.

Um cenário como esse provocaria a elevação acelerada das taxas de juros, sem crescimento expressivo. No passado recente, em 1994 e em 2004, as taxas de juros, tanto no curto como no longo prazo, aumentaram cerca de 300 pontos básicos dentro de aproximadamente um ano. Em 1994, essa ação foi inesperada,

## A CIBERSEGURANÇA SE TORNA UMA QUESTÃO DE RELEVO MUNDIAL E É PREPONDERANTE PARA NOSSA EMPRESA

A cibersegurança é uma prioridade determinante para toda a empresa, desde o CEO até a base. A cibersegurança está se tornando cada vez mais complexa e mais perigosa. Originalmente, hackers de computador bastante simplistas, muitas vezes invadindo os computadores pessoais de outras pessoas, adotavam práticas como o “phishing” de informações pessoais, na esperança de roubar dinheiro ou simplesmente tentar causar estragos, diminuindo a capacidade dos consumidores de entrar em nossos sites (estes geralmente são chamados de “ataques de negação de serviço”).

Os novos esforços não raro são sancionados e coordenados pelo estado, com o uso de centenas de programadores e frequentemente empregando servidores e outros computadores potentes para orquestrar seus ataques. Os novos ataques são mais complexos, mais sofisticados e mais ágeis, operando em velocidades e volumes milhares de vezes superiores ao que se verificava há alguns anos. Esses ataques têm por objetivo interromper o atendimento para prejudicar a economia norte-americana, roubar dinheiro ou roubar propriedade intelectual.

O atendimento de nossos clientes e a manutenção da segurança de suas informações é nossa prioridade fundamental: protegeremos nossos clientes, e eles não serão responsáveis por eventuais perdas provocadas por essa atividade mal-intencionada. Estamos ativamente mobilizados, e dedicaremos todo e qualquer recurso necessário para proteger a nós mesmos, nossos clientes e nosso país, mas precisamos confessar que essa questão nos preocupa. A cada ano, o JPMorgan Chase gasta aproximadamente US\$ 200 milhões para se proteger da guerra cibernética e assegurar

a plena segurança de nossos dados. Este número aumentará drasticamente nos próximos três anos. Mais de 600 funcionários em toda a empresa se dedicam à tarefa. E este número tenderá a crescer também.

Além de proteger nosso perímetro (de pessoas que tentam penetrar em nossos sistemas a partir do ambiente externo), estamos reforçando nossos processos para rastrear e detectar ameaças internas. Cada vez mais limitamos o acesso a sistemas de alto risco e monitoramos atividades que possam indicar problemas. Também estamos cada vez mais monitorando sistemas relacionados de terceiros (por exemplo, intercâmbios, etc.) para assegurar a adequação de suas proteções.

A gestão das ameaças de cibersegurança requer ação coletiva. Os hackers irão sempre procurar os elos mais fracos da cadeia da rede. Assim, além de assegurar a inexistência de elos fracos dentro dos sistemas do JPMorgan Chase, você pode ter a certeza de que estamos trabalhando de perto com os órgãos governamentais competentes e com outras empresas para continuar a aperfeiçoar nossas defesas e melhorar nossa capacidade de recuperação das ameaças de cibersegurança enfrentadas por vários setores. Recentemente me reuni com o Presidente Obama e um pequeno grupo de CEOs de diversas empresas para discutir a questão da cibersegurança. O governo está na melhor posição para observar todos os ataques a empresas (não apenas os ataques que identificamos) e continuar a ajudar as empresas a ajustar suas defesas e intensificar sua cibersegurança.

e causou um dano real para muitos que não estavam preparados (ou seja, o fracasso de Orange County e perdas financeiras significativas em diversas instituições financeiras e não-financeiras). Em 2004, o aumento das taxas era mais esperado: as instituições provavelmente tinham mais ferramentas à sua disposição para gerenciá-lo, e os danos foram bem mais limitados.

Ainda que não estejamos prevendo isso, precisamos estar preparados para uma disparada dessas taxas, potencialmente até de maneira mais grave que o verificado na história recente. Uma das formas como fazemos isso é posicionando nossa empresa – se todas as coisas ficarem iguais – para que possamos nos beneficiar de um crescimento acelerado das taxas de juros. Da maneira como estamos posicionados atualmente, se as taxas subissem 300 pontos, nossos lucros antes de impostos aumentariam aproximadamente US\$ 5 bilhões ao longo de um período de um ano. Vale lembrar, no entanto, que nem todas as coisas são iguais, e que US\$ 5 bilhões de incremento dos ganhos deveriam ser encarados como um colchão adicional para nos proteger contra outros resultados ruins. Você deve saber que nos custa uma quantidade significativa de resultado corrente assumir esse posicionamento. Porém, acreditamos que seja melhor prevenir do que remediar.

### As necessidades de nossos clientes são consideráveis e crescentes

Nos próximos anos, as necessidades de nossos clientes, em sentido amplo, não apenas crescerão, mas se tornarão mais globais e complexas. Incluem-se aí as necessidades de financiamento das empresas (empréstimos, capital, dívida e comércio) e

aconselhamento estratégico; as necessidades de execução, pesquisa e melhores preços para os investidores; as necessidades de gestão de ativos, hipotecas, crédito e assessoria financeira para os indivíduos. Muita coisa *vai* mudar: produtos, preços, novas tecnologias, mas as necessidades de nossos clientes por nossos serviços e assessoria terão a mesma vitalidade de sempre. Nosso banco está posicionado de maneira singular para ajudar os clientes a se beneficiar dessas oportunidades e superar esses desafios. Os exemplos a seguir evidenciam a magnitude futura dessas necessidades:

- Tanto detentores de ativos quanto investidores terão necessidades crescentes de capital e de investimentos no futuro. A McKinsey estima que o patrimônio das empresas e a demanda do emissor de dívida pode crescer entre 25% e 30% nos próximos cinco anos, ao passo que a demanda do cliente investidor global pode crescer entre 20% e 25%, até 2017. Essas necessidades serão determinantes para o crescimento real sustentado dos negócios de atacado e de banco de investimento. O JPMorgan Chase está em *posição privilegiada*, já que boa parte desse crescimento ocorrerá em nossos clientes: empresas de grande porte, muitas vezes multinacionais, entidades relacionadas ao governo e grandes investidores globais. Nossa função, na qualidade de emissor de títulos e provedor de serviços de pagamentos e formador de mercado, nos coloca no coração dos fluxos monetários mais importantes.
- As oportunidades para a expansão dos negócios em escala global nunca estiveram tão grandes. Um número crescente de empresas de todos os portes está fazendo negócios transnacionais. Mesmo em nossa

unidade de Middle Market nos EUA, a expertise internacional está se tornando um serviço essencial. Todas essas empresas precisam do parceiro certo – um parceiro com infraestrutura e perspectiva global – ao entrar em território desconhecido.

- Paralelamente a isso, as empresas chinesas estão buscando oportunidades nos Estados Unidos; as empresas brasileiras estão de olho na Índia; a atenção das empresas indianas está voltada para a Europa; as empresas europeias estão observando a África, e assim por diante. Nossa rede mundial atende a todas as suas necessidades: entrada, saída e no nível local.
- Projeta-se crescimento dos saldos de empréstimos em circulação para empresas de pequeno e médio porte em 6% ao ano, até 2020, de US\$ 2,2 trilhões, em 2012, para US\$ 3,5 trilhões, em 2020. No JPMorgan Chase, o crédito para empresas do middle market saltaram de US\$ 34,2 bilhões, em 2009, para US\$ 50,7 bilhões, em 2012, uma taxa composta de crescimento anual de 14%.
- Os ativos para investimento de indivíduos de patrimônio elevado em escala global subiram de US\$ 33 trilhões, em 2008, para US\$ 42 trilhões, em 2011. Alta de quase 9%, considerando uma taxa composta de crescimento anual. Projeta-se que esses ativos cresçam a uma taxa média anual de cerca de 6%, até 2020. Nós atendemos a esse mercado e, nos últimos anos, aumentamos nossa fatia em 13%.

- Os ativos financeiros dos consumidores norte-americanos cresceram a uma média anual de 6% nos últimos dez anos, passando de US\$ 27 trilhões, em 2002, a US\$ 50 trilhões, em 2012. A McKinsey estima que os ativos financeiros do consumidor dos EUA continuarão a crescer a uma taxa semelhante até 2020.
- As maneiras com que as empresas e consumidores norte-americanos lidam com serviços financeiros – para além dos produtos tradicionais – também estão crescendo. Exemplos incluem o depósito de cheques por meio de sua foto, a movimentação de fundos em todo o mundo com o apertar de um botão, operações bancárias pelo smartphone e utilização de ferramentas de pagamento entre duas pessoas.

Embora a conjuntura mundial seja desafiadora e complexa, estamos razoavelmente confiantes de que o número de clientes que necessitam de nossos serviços, e os serviços de que necessitam, continuarão a crescer ao longo do tempo.

---

## O JPMORGAN CHASE ENCARA O FUTURO COM PULSO FIRME

Embora atuemos em um mundo difícil, com concorrentes grandes e crescentes e regulamentos e tecnologias de grande dinamismo, entramos na arena com pulso firme, erguido ao longo de centenas de anos. Não se poderia reproduzir facilmente o extraordinário alcance e a capacidade do JPMorgan Chase.

### **Temos relações extraordinárias forjadas ao longo de décadas**

O JPMorgan Chase faz negócios com 5.000 clientes originadores de ativos e 16.000 investidores em todo o mundo. Mais de 50 milhões de famílias de consumidores recorrem ao Chase para o atendimento de suas necessidades bancárias, assim como 2,2 milhões de empresas de pequeno e médio porte nos Estados Unidos. Eles confiam em nós, ficam contentes em nos ver, e valorizam nossas ideias e assistência. É por isso que eles trabalham bastante conosco. O cliente empresarial típico usa quatro de nossos produtos e serviços, o consumidor típico usa oito de nossos produtos e serviços, e a empresa do middle market usa nove. Esses números vêm crescendo ao longo do tempo, e esperamos que a tendência prossiga à medida que nosso leque de produtos se amplie, nossa

rede se expanda e a facilidade e o custo de trabalhar conosco melhorem com o tempo.

### **Cada uma das nossas unidades figura entre as melhores em sua área, e cada uma delas ganha força por fazer parte do todo**

Cada uma de nossas unidades está crescendo, apresenta sólida lucratividade e é um formidável competidor. Cada uma é líder em sua respectiva área de atuação. Nossas unidades de negócios também gozam de vantagens competitivas por ser uma parte do todo: cada unidade é capaz de oferecer mais produtos, a um custo menor, para mais clientes. A prova está nas vendas cruzadas que acontecem em toda a empresa; estimamos que aproximadamente US\$ 14 bilhões em receitas venham das vendas cruzadas e sinergias entre as unidades. Presumivelmente, os clientes compram produtos adicionais de nós porque optam por assim proceder, por julgar ser mais fácil e menos oneroso. Somos capazes de proporcionar esse valor a custos mais baixos em virtude de nosso poder de compra e do uso altamente eficiente de redes globais de dados, data centers e outros sistemas operacionais. Estimamos que isso represente um benefício de eficiência de custos de US\$ 3 bilhões. Todas as nossas unidades também se beneficiam de nossa maravilhosa marca.

Há razões para o agrupamento de nossas unidades de negócios, e a prova está nos resultados. Acreditamos que uma das razões para termos um vigoroso desempenho financeiro é o fato de podermos usar esses benefícios da venda cruzada e da eficiência para proporcionar mais ao cliente ao mesmo tempo em que auferimos um retorno razoável para nossos acionistas. Se essas razões algum dia desaparecerem – conforme evidenciado por aqueles dentre nossos clientes que escolhem outros produtos e serviços – obviamente faremos os devidos ajustes em nossas estratégias de negócios.

Em nosso último “Investor Day” realizado em 26 de fevereiro de 2013, fizemos amplas apresentações sobre cada uma de nossas unidades e falamos sobre o que julgamos serem nossas vantagens competitivas. Essas apresentações se encontram em nosso website e por meio do seguinte link: [investor.shareholder.com/jpmorganchase/presentations.cfm](http://investor.shareholder.com/jpmorganchase/presentations.cfm).

### **Temos mantido um balanço que é uma fortaleza e geramos capital em abundância para investimento**

O JPMorgan Chase encerrou o ano com um índice de Basileia de Nível 1 de 11,0%, em comparação com 10,1% no término de 2011. A empresa estimou que seu índice de Nível 1 para Basileia III foi de aproximadamente 8,7%, no final de 2012.

Ter uma fortaleza como balanço para nós é sinônimo de força de capital, liquidez e margens robustas. Também acreditamos na contabilidade conservadora, rápida identificação de problemas e vigorosa gestão de riscos, inclusive clientes de qualidade e boa subscrição, entre outros critérios. Políticas e princípios como estes protegem a empresa em todos os tipos de conjuntura.

Nosso balanço reforçado, inclusive nosso vigoroso retorno, nos proporciona excedente de capital para investir, e estamos sempre pensando com muita antecedência sobre as melhores formas de aplicá-lo. Como já afirmei em outras ocasiões, depois do aumento constante dos dividendos, nossa predileção é a expansão de nossas unidades de negócios. Depois de investir no crescimento de nossas unidades, buscamos outras maneiras de usar o excedente de capital restante. Um uso que consideramos é a recompra de ações, mas apenas a um preço que julgamos ser bom para os acionistas.

Em março, fomos aprovados no teste de estresse Análise e Revisão Abrangentes do Capital (CCAR, na sigla em inglês) do Federal Reserve Board, que permite à empresa aumentar o dividendo (o Conselho de Administração tem a intenção de aumentar o dividendo para US\$ 0,38 por ação efetiva no segundo trimestre de 2013, mesmo ponto em que estava antes da crise) e recomprar um montante adicional de US\$ 6 bilhões das ações ordinárias. O plano de recompra de ações está em menos da metade do que foi no ano passado, visto que gostaríamos de alcançar nossa meta de índice de Nível 1 de Basileia III de 9,5% até o final de 2013.

Temos firme convicção em testes de estresse adequados: realizamos centenas de testes de estresse a cada semana, principalmente em nossas posições sensíveis ao mercado e em vários cenários diferentes também. Muito embora tenhamos passado no teste de estresse CCAR do Federal Reserve Board (o Federal Reserve Board não se opôs à nossa proposta de plano de distribuição de capital), fomos solicitados a apresentar um plano de capital adicional até o final do terceiro trimestre que abordasse as fragilidades identificadas em nosso processo

de planejamento de capital. Na sequência da revisão, o Federal Reserve Board pode exigir que modifiquemos nossas distribuições de capital. Estamos aumentando drasticamente os recursos mobilizados e esperamos conseguir resolver todas as vulnerabilidades identificadas. Como em todo o restante, nos esforçaremos para ser os melhores da categoria no teste de estresse CCAR.

Nos últimos anos, a empresa foi capaz de expandir seus negócios, aumentar os dividendos, recomprar ações e aumentar sensivelmente seus índices de capital (que, como pode ser visto no gráfico abaixo, estão muito mais fortes, sobretudo se forem aplicados de forma coesa).

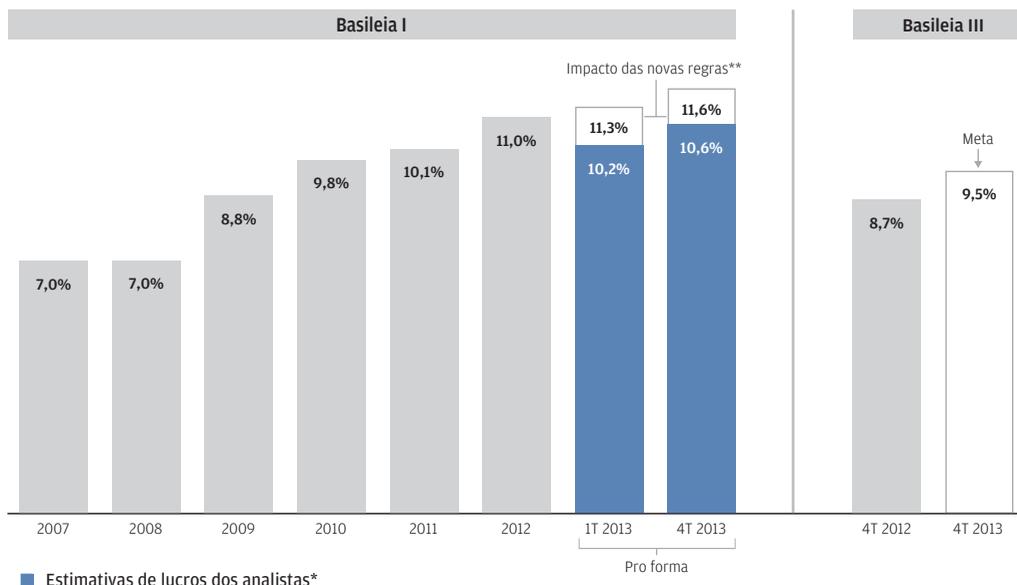
**Os investimentos que fizemos nos últimos anos impulsionaram e continuarão impulsionando os resultados**

A coisa mais importante que podemos fazer com nosso capital é investir em formas de

expandir nossa empresa, forjando unidades de negócios grandiosas, lucrativas e para o longo prazo. Trabalhamos com afinco para usar nosso capital de forma sensata. Geramos capital suficiente para poder investir em escala e de forma contínua.

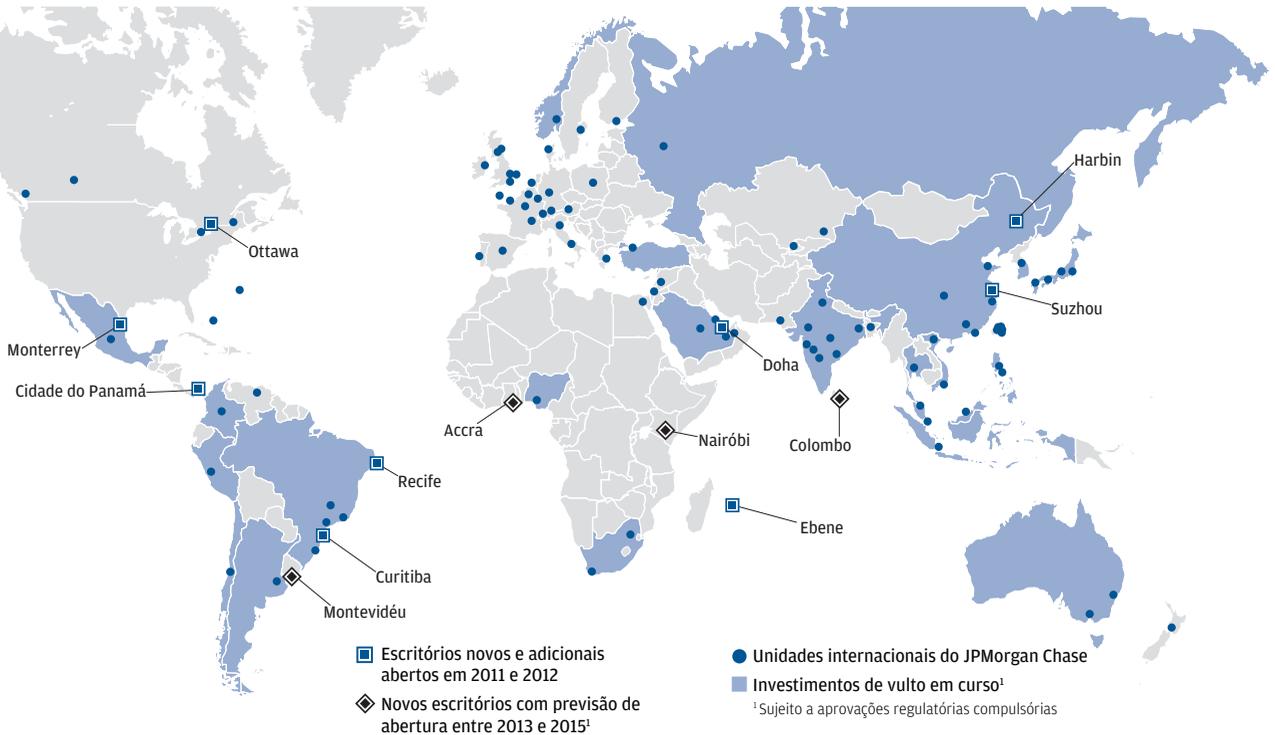
Por exemplo, nos últimos cinco anos, criamos mais de 800 novas agências do Chase, e, desde 2011, foram adicionadas 1.200 escritórios do Chase Private Client. Também adicionamos cerca de 770 bankers para o atendimento a negócios de pequeno porte e contratamos cerca de 500 consultores no Private Bank e cerca de 300 representantes de vendas do Investment Management e investidores desde o início de 2010. Além disso, contratamos cerca de 400 pessoas no Global Corporate Bank, número que inclui cerca de 185 bankers, desde o final de 2009.

**Níveis de capital do JPMorgan Chase**



\* Admite estimativas de analistas de lucro líquido, dividendos e recompra de ações  
 \*\* As novas regras de risco do mercado (Basileia 2,5) entraram em vigor em 01/01/13

## Estamos expandindo nossa plataforma global



Continuamos a crescer internacionalmente. Em 2012, abrimos uma nova agência de atacado na Rússia e nossa sétima agência na China, fazendo com que nosso total suba para 102 agências de atacado e escritórios em todo o mundo (excluindo-se os EUA) (ver mapa acima).

Estamos continuamente lançando novos produtos. Por exemplo, no ano que passou, na unidade Consumer & Community Banking, lançamos o Chase Liquid<sup>SM</sup>, um excelente novo produto pré-pago isento de taxas ocultas; um custo baixo e único; e flexibilidade incomparável em dar aos consumidores acesso gratuito a caixas eletrônicos e agências do Chase, depósito direto e outros serviços tradicionalmente associados a contas bancárias regulares. Também continuamos a aumentar o número de clientes que utilizam

nosso novo produto de cartão de crédito, inclusive o Chase Sapphire<sup>SM</sup> e o Chase Freedom<sup>SM</sup> para os consumidores e o Ink<sup>SM</sup> para as pequenas empresas. Na unidade Asset Management, estamos sempre lançando produtos de investimento. E em nossa unidade Corporate & Investment Bank, finalizamos a composição do Access, um sofisticado novo produto de gestão global de caixa para empresas sofisticadas.

Esses investimentos nos permitem ampliar os benefícios dos produtos e serviços que oferecemos e atrair novos clientes e receitas a uma fração dos custos fixos e gerais. E eles criam um “efeito de rede”, o que nos permite atender clientes em vários locais. Esses investimentos devem impulsionar os resultados durante anos.

### **Somos eficientes e já temos um bom retorno sobre o patrimônio líquido tangível**

Mesmo depois de nossos investimentos no futuro, geramos um saudável retorno de 15% sobre o patrimônio líquido tangível. Já dispomos de uma estrutura de custos razoavelmente eficiente: cada unidade é competitiva em sua área. Tentamos manter a disciplina em boas despesas, ou seja, eliminando as despesas ruins (improdutivas), mas mantendo as despesas (ex.: capacitação, novos sistemas, etc.). O simples fato de não anunciarmos novas iniciativas de grande escala para a redução de despesas com nomes chamativos não significa que não estamos acompanhando as despesas como um falcão. Estamos continuamente reduzindo os custos.

### **Dispomos de recursos extraordinários: tecnologia, risco e crédito, além de profundo conhecimento, entre outros**

Contamos com 20 mil programadores, desenvolvedores de aplicativos e funcionários da área de tecnologia da informação que incansavelmente mantêm o funcionamento de nossos 31 data centers, 56.000 servidores, 22.000 bancos de dados, 325.000 desktops físicos, desktops virtuais e laptops, e redes globais. Gastamos mais de US\$ 8 bilhões em sistemas e tecnologia todo ano.

Além disso, temos em torno de 6.500 profissionais em cerca de 120 mesas de operações, em 25 centros de operações espalhados pelo mundo; esses profissionais incluem mais de 800 analistas de pesquisa que educam os investidores em mais de 4.000 empresas e fornecem informações reveladoras sobre 40 mercados desenvolvidos e emergentes. Esses profissionais proporcionam a nossos clientes investidores conhecimento de pesquisa, assessoria e recursos de execução para ajudá-los a comprar e vender títulos e

outros instrumentos financeiros. Contamos também com aproximadamente 4.000 representantes de risco e de crédito para administrar nossas diversas exposições, inclusive os US\$ 3,4 bilhões de novos empréstimos que concedemos em média a cada dia, e o montante de US\$ 1 trilhão que movimentamos e liquidamos diariamente.

Temos profundo conhecimento acerca de mercados, países, economias e políticas mundiais. Temos enorme conhecimento sobre nossos clientes e suas necessidades, de modo que divulgaremos mais informações nos próximos anos à medida que usarmos o “Big Data” cada vez mais para gerenciar riscos, oferecer aos nossos clientes produtos e serviços mais segmentados, e oferecer a eles informações adicionais para a tomada de decisões ponderadas.

### **Temos uma gerência global forte e competente**

As pessoas que administram nossos negócios globais são excepcionais. Nossa equipe de alta administração – com mais de 300 membros – é experiente, preparada e capaz. Esses indivíduos ocupam uma firme posição na empresa, estão situados em todo o mundo e têm conhecimento global. Desses, 25% são mulheres e cerca de 20% são de etnias variadas (e estamos trabalhando para incrementar essas estatísticas). Esses gerentes são ponderados e maduros, e se concentram na boa execução das tarefas. Trabalham em conjunto e compartilham o processo de tomada de decisões, lançando mão da sabedoria coletiva para lidar com os problemas. É maravilhoso observar. É a equipe de líderes com a qual tive o maior privilégio de trabalhar até hoje.

Acredito de coração que você possui uma empresa excepcional.

---

## ESTAMOS USANDO NOSSA CAPACIDADE ÚNICA PARA FAZER AINDA MAIS POR NOSSOS CLIENTES E COMUNIDADES

Nossa presença e escala globais nos permitem entender o que está acontecendo no mundo e usar esse conhecimento e nossos recursos para apoiar nossos clientes e comunidades.

### Nunca perderemos o foco no motivo de estarmos aqui: atender nossos clientes

Nós, no JPMorgan Chase – desde o seu CEO até cada indivíduo em qualquer parte do mundo – nunca esqueceremos que estamos aqui apenas devido aos clientes que atendemos. Todos os nossos recursos são empregados, direta e indiretamente, para ajudar nossos clientes a atingir seus objetivos. Desejamos que nossos clientes obtenham o benefício total de nossa capacidade. Quando fazemos isso, os resultados beneficiam não apenas nossos clientes, mas também nossa empresa, além de contribuir de maneira abrangente para o crescimento econômico global, necessário para solucionar os maiores desafios que o mundo enfrenta hoje. É assim que o JPMorgan Chase faz sua parte – pessoa por pessoa e comunidade a comunidade.

Periodicamente, todas as empresas precisam se reorganizar para continuar a ser bem sucedidas. Com o ambiente global em rápida mutação, nós também precisamos evoluir e nos posicionar para atender nossos clientes e nos beneficiar das tendências emergentes

e das oportunidades de crescimento. Sempre desejamos ver o mundo do ponto de vista do cliente, que, geralmente, é a melhor forma de examinar qualquer negócio.

### Reorganizamos nossos negócios globais de atacado ao redor de nossos clientes para atendê-los melhor

Nossos negócios de Banco de Investimento & Serviços de Tesouraria e Valores Mobiliários e de Global Corporate Bank atendem muitos dos mesmos clientes empresariais e investidores e acreditamos que a decisão de combinar essas unidades cria o departamento de clientes institucionais mais forte e completo do setor. Eles incluem mais de 50.000 funcionários atendendo cerca de 7.600 clientes em mais de 100 mercados de todo o mundo. Cerca de 80% das empresas que constam da relação Fortune 500 são nossos clientes.

Nossas novas equipes de cobertura global têm agora uma abordagem mais coordenada e abrangente no atendimento aos clientes. Um balanço patrimonial comum pode oferecer aos clientes crédito onde, quando e como eles o desejarem. Essa combinação também nos permite administrar os riscos, capital, crédito e liquidez cliente por cliente, o que é uma **necessidade** no novo ambiente regulatório.

A escala em que operamos – coordenando US\$ 450 bilhões em empréstimos sindicalizados para clientes, processando até US\$ 10 trilhões por dia em transações em todo o mundo, etc. – não pode ser atingida pela maioria dos bancos. Até mesmo muitas empresas de médio porte sediadas nos EUA usam nossos serviços internacionais para ampliar seus negócios. Com efeito, atualmente 58% de nossos clientes de porte médio estão ativos no mercado mundial e 26% deles têm operações no estrangeiro. Esses números são substancialmente mais elevados do que há uma década. Governos e entidades governamentais depositam grandes somas conosco – mais uma vez, isso não pode ser manuseado por bancos pequenos. Além disso, nosso porte nos capacita a investir em novos produtos e serviços, bem como em infraestrutura e tecnologia, além de nos proporcionar recursos para atender a todas as novas exigências regulatórias, inclusive novas câmaras de compensação e exigências de apresentação de relatórios.

Em última análise, esperamos que essa nova organização facilite aos clientes fazer negócios conosco e aumente nossas receitas e vendas cruzadas, reduzindo, simultaneamente, o custo para atender cada um deles.

#### **O J.P. Morgan leva sua amplitude para ajudar grandes clientes**

O J.P. Morgan demonstrou repetidamente sua capacidade de usar sua escala e amplas capacidades em todos os mercados para ajudar os clientes a executar seus planos de crescimento estratégico. Em fevereiro de 2013, o J.P. Morgan assessorou a 3G Capital e a Berkshire Hathaway em sua aquisição da emblemática H.J. Heinz Company por US\$ 28 bilhões. O J.P. Morgan foi a primeira instituição procurada pela 3G e pela Berkshire para assegurar o financiamento necessário, pois elas sabiam

que contamos com os recursos necessários para nos comprometer rapidamente com uma transação da ordem de US\$ 12 bilhões. Alguns meses antes, o J.P. Morgan esteve presente para a Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc. Ele foi o único subscritor de um financiamento de US\$ 9,5 bilhões, possibilitando à Freeport-McMoRan apresentar sua proposta para a compra da Plains Exploration & Production Company e da McMoRan Exploration Co., duas transações complementares no total de US\$ 20 bilhões. As aquisições acrescentam operações de petróleo e gás ao portfólio global de mineração da Freeport-McMoRan.

Possibilitamos que empresas de destaque atinjam seus objetivos estratégicos. Não são muitos os bancos que podem empreender esse tipo de transações grandes e complexas.

#### **Investimos para o longo prazo e gerimos os riscos de forma correspondente**

O JPMorgan Chase olha para o longo prazo e não está presente apenas nas horas boas. Clientes, comunidades e países desejam saber que estaremos presentes *especialmente* nos momentos difíceis. É fácil criticar um banco por assumir determinados riscos *depois* dos resultados serem conhecidos. É muito mais difícil tomar essas decisões antes que suas consequências sejam conhecidas.

Em 2008, no auge da crise financeira, concluímos diversos empréstimos alavancados sindicalizados de destaque e, em uma ocasião decisiva, adquirimos toda a emissão de US\$ 1,4 bilhão em bônus do estado de Illinois, quando ninguém mais estava disposto a fazê-lo, dando ao estado os recursos necessários para honrar a folha de pagamento e para outras necessidades importantes. Também empenhamos US\$ 4 bilhões para a Califórnia e US\$ 2 bilhões para Nova Jersey quando ninguém mais estava capacitado a fazê-lo.

A Europa é outro exemplo da aplicação dessa filosofia. Quando Grécia, Irlanda, Itália, Portugal e Espanha começaram a ter problemas, tomamos a decisão de manter nossa rota. Informamos nossos acionistas que, em cenários extremos, poderíamos perder US\$ 5 bilhões ou até mais. Mas, em alguns casos, fazíamos negócios com esses clientes e nesses países há mais de um século. Era preciso ajudá-los em seu momento de necessidade – e nós podíamos fazê-lo. Esperamos continuar a fazer negócios nesses países ainda por várias décadas.

### **Combinamos todos os nossos negócios com consumidores em uma única unidade, para atender melhor nossos clientes pessoa física**

Em 2012, continuamos a trabalhar para unificar os negócios do Chase, criando o Consumer & Community Banking. Isso foi feito para que pudéssemos nos organizar ao redor do cliente. Historicamente, a maior parte de nossa empresa foi construída ao redor de produtos: crédito imobiliário fazia hipotecas, a administradora de cartões trabalhava com cartões de crédito e as agências bancárias com contas correntes e de poupança. Ao contrário, reconcebemos nosso banco de varejo a partir do zero e o reorganizamos – não por produto, mas centrado no cliente, de forma a podermos selecionar para cada pessoa o que o Chase pode oferecer de melhor para atender suas necessidades.

Em última análise, a criação de uma única unidade significa que, ao negociar com o Chase, os clientes terão uma experiência homogênea e contínua, quer estejam pedindo um cartão de crédito, solicitando um financiamento imobiliário ou administrando sua conta corrente. Isso nos permitirá atender melhor a nossos clientes e com um custo menor. No final das contas, os clientes receberão mais por menos, e ainda pouparão algum tempo no processo.

Isso também nos permite fornecer inovações líderes no setor. Por exemplo, estivemos entre os primeiros a lançar uma linha completa de soluções móveis em diversos produtos. No ano passado, a quantidade de clientes que utilizam o banco móvel saltou 51%, superando 12 milhões de usuários, e estamos crescendo ao ritmo de quase 350.000 novos usuários por mês. Transacionamos mais de US\$ 18 bilhões em pagamentos móveis. O chase.com é o portal bancário mais visitado dos Estados Unidos e mais de 17 milhões de clientes pagam suas contas on-line conosco.

Nosso modelo de agência bancária está evoluindo, passando de um local para a condução de negócios rotineiros a um ponto onde é possível obter aconselhamento, novos produtos e atendimento direto. Atualmente, cerca de 50% de nossos cartões de crédito com a marca Chase e 50% dos financiamentos imobiliários de varejo são vendidos por intermédio de nossas agências. Além disso, nosso cliente pessoa física utiliza, em média, oito produtos e serviços do Chase.

Os resultados desses esforços transformaram o Chase em um dos principais bancos de varejo do país. Os índices de satisfação de nossos clientes nunca foram tão elevados. Atendemos mais de 50 milhões de famílias e estamos presentes em todos os estágios da vida: desde a primeira conta corrente e o primeiro cartão de crédito até suas necessidades de investimento a longo prazo e aposentadoria.

Estamos fazendo esforços similares para o atendimento das empresas de pequeno porte que são nossos clientes. Pelo terceiro ano consecutivo, o Consumer & Community Banking classificou-se como maior prestador (por quantidade de empréstimos) da Small Business Administration. Somos também um dos maiores bancos para pequenas empresas nos Estados Unidos,

contando com mais de 2 milhões de empresas de pequeno porte como clientes.

Nosso novo e estimulante serviço, denominado Chase Merchant Services, nos permitirá, em conjunto com a Visa, preparar pacotes personalizados para nossos clientes da área comercial para ajudá-los a expandir suas empresas, permitindo que eles obtenham mais resultados com nossos produtos e serviços, inclusive marketing direcionado para nossos clientes. Acreditamos que, se conduzida adequadamente, essa parceria beneficiará comerciantes e consumidores.

### **Nossas economias de escala, nível de conveniência e amplitude de atividades nos permitem ter presença significativa em nossas comunidades**

Os mesmos atributos que determinam o sucesso de nossos negócios também permitem que nosso banco ajude a enfrentar os problemas mais graves do mundo.

### **Durante a supertempestade Sandy, o espírito de nosso pessoal e a profundidade de nosso balanço patrimonial fizeram uma diferença efetiva para as comunidades afetadas**

Talvez o exemplo mais expressivo de nosso banco em ação seja nossa reação aos desastres. Nossa resposta à supertempestade Sandy foi magnífica. Muito embora nossos próprios funcionários estivessem no caminho da tempestade, eles se uniram e fizeram coisas impressionantes. Por intermédio de nossas agências e caixas eletrônicos, distribuímos mais de US\$ 1 bilhão em dinheiro por meio de nossas agências e caixas eletrônicos situados nas áreas afetadas, em um momento em que a região estava às escuras e as pessoas não conseguiam ter acesso a seus recursos. Chegamos a mandar agências móveis para as Rockaways e partes profundamente afetadas do Brooklyn, Staten Island e Nova Jersey. Levamos caixas eletrônicos portáteis para as regiões devastadas pelas tempestades e reconfiguramos nossos caixas eletrônicos para que os clientes pudessem fazer donativos para assistência humanitária.

## **O JPMORGAN CHASE É O MAIOR BANQUEIRO DOS BANCOS PEQUENOS E REGIONAIS DOS ESTADOS UNIDOS**

No diálogo em curso sobre o sistema bancário no país, algumas pessoas tentaram colocar os bancos globais, como o JPMorgan Chase, contra os bancos comunitários e regionais, como se o sucesso de uns fosse obtido às custas dos outros. Isso é simplesmente falso. Existe necessidade e espaço para os grandes bancos globais e para os bancos menores. Da mesma forma que nós, eles também têm algumas capacidades diferenciadas. Eles estão profundamente envolvidos com suas comunidades e conhecem os consumidores e pequenas empresas locais.

Temos orgulho de ser o maior banqueiro dos EUA para os bancos comunitários e regionais.

Nós os ajudamos a colocar ações no mercado, os assessoramos em transações de fusões e incorporações e prestamos serviços de crédito e gestão de caixa a mais de 800 bancos. Desde o início da crise financeira, em setembro de 2008, até o final de 2012, captamos US\$ 22,8 bilhões em ações, US\$ 43,6 bilhões em títulos de dívida e prestamos consultoria em transações de fusões e incorporações no valor de US\$ 37,2 bilhões para bancos comunitários e regionais. E, durante a crise financeira, quando os bancos menores não conseguiam captar recursos para emprestar a seus clientes, estávamos presentes para ajudá-los – talvez mais do que qualquer outro banco.

Disponibilizamos recursos adicionais da ordem de US\$ 5 bilhões para as empresas de pequeno e médio porte afetadas pela catástrofe, além de permitir que mutuários de crédito imobiliário e portadores de cartões de crédito postergassem seus pagamentos sem qualquer penalização.

Em parceria com o 12.12.12 Concert for Sandy Relief (Concerto 12.12.12 em prol das vítimas da supertempestade Sandy) ajudamos a levantar milhões de dólares em contribuições, além de doarmos diretamente US\$ 10 milhões para instituições filantrópicas e pessoas em dificuldades. E concedemos “garantia de execução” para a formação de preço de uma emissão de bônus do estado de Nova Jersey, no valor de US\$ 2,6 bilhões, para assegurar o acesso aos recursos desesperadamente necessários.

### **O JPMorgan Chase provê grandes volumes de capital e conhecimento para as cidades ao redor do globo**

O futuro da humanidade está vinculado às cidades. É nelas que vive a maioria da população mundial e elas serão a fonte de praticamente todo o crescimento econômico futuro.

É por esse motivo que o JPMorgan Chase continua a buscar formas de ajudar as comunidades metropolitanas a funcionar e crescer. Oferecemos nossa melhor assessoria e suporte financeiro considerável a estados e municípios. Somente no ano passado, fornecemos US\$ 85 bilhões em capital ou crédito a cerca de 1.500 entidades governamentais, inclusive estados, municípios, hospitais, universidades e organizações sem fins lucrativos.

No ano passado, firmamos também uma parceria com a Brookings Institution para lançar a Global Cities Initiative (Iniciativa Cidades Globais). Nos comprometemos financeiramente com US\$ 10 milhões

e exploramos nossa rede mundial de relacionamentos para possibilitar uma série extraordinária de eventos em diversas cidades, de Los Angeles a São Paulo. Essas sessões reuniram autoridades governamentais, líderes empresariais e organizações não governamentais para compartilhar as melhores práticas e desenvolver estratégias para aumentar a competitividade. Em resultado dessas reuniões, os participantes estão desenvolvendo estratégias acionáveis locais para fortalecer as práticas comerciais e de investimento de suas respectivas regiões. Mais eventos como esses estão planejados para 2013, nos EUA e em todo o mundo.

### **O JPMorgan Chase também está usando seus recursos em colaboração com entidades filantrópicas para aliviar a pobreza**

O JPMorgan Chase contribui com cerca de US\$ 200 milhões anuais – boa parte deles para ajuda aos pobres e destituídos – e nossos colaboradores dedicaram mais de 465.000 horas de trabalho voluntário em suas comunidades locais em todo o mundo. Além disso, usamos nosso conhecimento e recursos financeiros para desenvolver formas novas e inovadoras de enfrentar problemas. Por exemplo, o JPMorgan Chase continuou a investir milhões de dólares por intermédio de nosso negócio de finanças sociais para enfrentar as necessidades de populações vulneráveis em todo o mundo. Ao final de 2012, nossos investimentos de impacto haviam **melhorado a qualidade de vida de 14 milhões de pessoas**, inclusive, por exemplo, com 10.000 moradias populares no México. Em outro exemplo, nosso investimento na AllLife, única seguradora do mundo dedicada a fornecer cobertura a portadores do HIV, possibilitou que dezenas de milhares de vidas na África do Sul se tornassem mais estáveis e financeiramente seguras.

---

## NOSSO PESSOAL É NOSSO FUTURO: COMO ESTAMOS DESENVOLVENDO E RETENDO NOSSOS LÍDERES

Para sermos uma grande empresa, é preciso institucionalizar e perpetuar uma cultura de excelência e líderes de alta qualidade. Para tanto, várias coisas são necessárias, inclusive o treinamento e a retenção de talentos e a criação de uma empresa que esteja aprendendo continuamente. Também é obrigatória uma cultura de caráter e integridade, que é obtida com o estímulo a um ambiente aberto, onde as pessoas possam expor livremente suas ideias, com o respeito a todas as pessoas, do presidente aos auxiliares administrativos, e com a definição dos mais elevados padrões, tudo isso combinado com reconhecer e admitir nossos próprios erros.

### Treinamos continuamente nossa próxima geração de gestores

No JPMorgan Chase, contratamos anualmente milhares de funcionários em todas as nossas empresas globais e os treinamos para que entendam nossos produtos, serviços e clientes e saibam como desempenhar bem suas funções. Por exemplo, apenas no ano passado nossa área de Corporate & Investment Bank contratou e treinou mais de 1.000 analistas e funcionários de tempo integral e aproximadamente 1.700 analistas e

funcionários em nossos programas de estágio de verão. Há muito tempo esse programa de treinamento é considerado um dos melhores do mundo e continuamos a receber premiações setoriais e a conquistar os primeiros lugares em treinamento formal e como o melhor banco de investimento para se trabalhar. Programas de treinamento similares contrataram e capacitaram mais de 400 analistas, funcionários e estagiários na área de gestão de ativos e mais de 1.000 analistas de tempo integral em nosso Corporate Development Program nas áreas de Tecnologia, Processamento, Finanças e Recursos Humanos. Recentemente, implementamos um programa gerencial em toda a empresa, com passagem pelas áreas globais de atacado, varejo e administração central.

A maioria dos funcionários recebe treinamento e desenvolvimento permanentes, a fim de assegurar que estejam plenamente capacitados a gerenciar as complexas funções, sistemas e relacionamentos com clientes. Outros são preparados para assumir funções gerenciais e responsabilidades de liderança. Há quatro anos, relançamos um programa de liderança executiva,

denominado Leaders Morgan Chase (criado por Bill Harrison, meu antecessor) para nossos líderes sênior que foram identificados para assumir responsabilidades ainda maiores no futuro. Até o momento, conduzimos 10 sessões que contaram com cerca de 250 participantes, cerca de 50% dos quais já foram transferidos para novas funções desafiadoras.

### **Trabalhamos arduamente para realocar nossos funcionários quando mudanças determinam redução de pessoal**

As empresas precisam ajustar-se continuamente às mudanças de condições – algumas vezes relacionadas ao volume e outras à tecnologia e ao aumento da produtividade. Infelizmente, isso pode significar redução de postos de trabalho. Desenvolvemos, no JPMorgan Chase, um novo programa denominado Talent Reassignment (Relocação de Talentos), no qual trabalhamos séria e amplamente para encontrar novas oportunidades de trabalho dentro de nossa organização e minimizar as demissões. Em 2012, colocamos mais de 4.000 funcionários em novas funções por intermédio desse programa, que teve sucesso em reter bons talentos e economizou US\$ 80 milhões em indenizações trabalhistas. Além de ser a coisa certa a fazer, esse programa demonstra um grande compromisso com nossos funcionários e é excelente para o moral de nossa equipe, pois mostra que tratamos nosso pessoal com respeito e humanidade.

### **Gostamos de contratar veteranos – e nos tornamos muito bons nisso**

Não existe nenhum outro grupo por quem tenhamos mais consideração do que os militares e veteranos de nosso país – não

é possível agradecer-lhes o suficiente pelos serviços prestados à nação. A 100.000 Jobs Mission (Missão 100.000 Empregos), lançada por nós no início de 2011, abrange 91 empresas que, em conjunto, até o final de 2012 haviam contratado 51.835 militares que estavam voltando à vida civil, ou seja, mais da metade de nossa meta em pouco mais de um ano, e não temos intenção de parar mesmo após atingir o objetivo de 100.000 empregos.

Desde o início de 2011, já contratamos cerca de 5.000 ex-membros das forças armadas em todas as áreas de nossa organização. Trabalhamos com afinco para tirar proveito das valiosas habilidades que os veteranos trazem para nossa empresa e para lhes proporcionar o treinamento e o apoio que pode ser necessário em sua transição do universo militar para o mundo empresarial.

Esses veteranos que contratamos são excelentes funcionários e membros da equipe (eles foram treinados pelas forças armadas dos EUA para trabalhar em equipe, permanecer atentos à missão e vencer) e elevaram toda a nossa empresa. Todos no JPMorgan Chase estão orgulhosos de nossos esforços para contratar veteranos; em muitos de nossos eventos empresariais, é possível ver muitas lágrimas quando nosso pessoal constata os esforços que estamos fazendo para ajudar aqueles que, voluntariamente, colocaram suas vidas em risco para defender nosso país.

### **Este ano, tivemos uma rotatividade elevada na alta administração, mas a equipe atual é excepcional e altamente experiente**

Embora seja normal uma certa rotatividade na alta administração (conforme envelhecem, as pessoas desejam mudar de trabalho

ou aposentar-se), este ano ela foi acima do normal. Três novos membros foram agregados à equipe da alta administração, substituindo cinco membros que se afastaram (o Comitê Operacional conta agora com 12 participantes). Parte dessa rotatividade se deveu à nossa reorganização, que mencionei na seção anterior, parte em função do planejamento de sucessão, parte devido ao desejo de fazer algo diferente e, obviamente, parte devido aos problemas com nosso CIO.

Entretanto, as mudanças não foram tão profundas como pode parecer. Todos os novos membros de nosso Comitê Operacional foram promovidos internamente e já eram responsáveis por uma grande parcela das atribuições dos cargos para os quais foram guindados. Eles são experientes e gozam do profundo respeito de nosso pessoal e, em média, estão há 13 anos em nossa organização e trabalham há 25 anos no setor. Eles são maduros e testados e enfrentam problemas difíceis com um sorriso.

Poderíamos ter postergado nossa reorganização. Em minha carreira, muitas vezes ouvi sugestões de que não deveríamos fazer algo que poderia atrair cobertura negativa da imprensa, que já temos de sobra. Mas muitas organizações precisam mudar e seguir em frente. Geralmente, deixar de fazer a coisa certa por motivos errados não é uma boa ideia.

### **Atraímos e continuamos a atrair pessoal de alta qualidade**

Nossa empresa terminaria por fracassar se deixássemos de ser capazes de atrair pessoal de alta qualidade em todos os níveis. Felizmente, continuamos a atrair pessoas excelentes, em parte devido à cultura de nossa empresa. Nosso pessoal aprecia nossa

preocupação com nossos clientes, o estímulo para apresentar suas opiniões e compartilhar suas ideias e o fato de sermos bem-sucedidos e desejarmos vencer. Eles também gostam de saber que seus gerentes são inteligentes, decentes e honestos e podem admitir seus erros – grandes e pequenos (você não pode solucionar os problemas se não admiti-los primeiro).

Também acreditamos que nossos programas de remuneração têm sido coerentes e justos. Nossos princípios de remuneração são: precisamos ser competitivos, examinamos o desempenho plurianual, não temos fórmulas, a alta administração recebe a maior parte de sua remuneração na forma de ações ordinárias, não temos garantias plurianuais e não temos acordos de mudança de controle, planos de aposentadoria especiais, indenizações milionárias ou pacotes especiais de desligamento. Para nós, o desempenho nunca foi apenas o resultado financeiro – ele inclui contribuições mais amplas, como o desenvolvimento de habilidades de liderança, manutenção da integridade e de um caráter sólido, recrutamento e orientação de uma força de trabalho diversificada, desenvolvimento de sistemas de qualidade, fortalecimento de nossos controles e estímulo à inovação, para citar apenas algumas das qualidades essenciais.

Também trabalhamos arduamente para delegar poderes à nossa linha de frente mantendo, simultaneamente, controles rígidos. Não transformamos ninguém em bode expiatório por cometer um erro honesto. É difícil manter a continuidade ou o moral elevado quando as pessoas sentem que podem ser as próximas vítimas se a alta administração estiver buscando alguém para culpar injustamente.

Finalmente, tentamos assegurar que o trabalho seja gratificante. Embora tentemos sempre nos concentrar no que podemos fazer melhor, também reservamos tempo para comemorar nossos sucessos e nos divertir, como viagens de ônibus pelo país, onde podemos aprender com nossos funcionários e clientes e mostrar-lhes nossa profunda gratidão.

Uma de minhas atividades prediletas é o evento anual onde reconhecemos os melhores caixas e gerentes de pessoas físicas pelo seu excelente trabalho no atendimento a nossos clientes. Passamos horas entregando prêmios aos vencedores e todos achamos isso inspirador. Isso sempre me motiva a fazer um trabalho melhor para todos eles.

---

## ENCERRAMENTO

Gostaria de reafirmar o orgulho que sinto por essa empresa e seu pessoal. Os últimos cinco anos foram um período de turbulências, crises e tensões. O que nossa empresa realizou nessas circunstâncias difíceis foi extraordinário.

Criamos um vídeo intitulado “Somos o JPMorgan Chase”. Ele tem duração de 11 minutos e vale a pena assisti-lo (ele pode ser visto em [jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase](http://jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase)). Esse vídeo não é o que tipicamente se espera que um banco faça, mas explica em um nível humano o que fazemos como banco e quais são nossos propósitos, além de refletir a diversidade de nosso pessoal, nosso vínculo comum e várias outras formas – grandes e pequenas – pelas quais tornamos a vida melhor para nós mesmos, para nossos clientes e para nossas comunidades. Ele mostrará porque tenho tanto orgulho de trabalhar no JPMorgan Chase.



Jamie Dimon  
Chairman e Chief Executive Officer

10 de abril de 2013

# Consumer & Community Banking



Gordon Smith

Há dois anos, iniciamos uma jornada para proporcionar às mais de 50 milhões de famílias clientes do Chase uma experiência excepcional e consistente. Em 2012, demos um grande passo adiante ao combinar os três negócios de varejo do Chase – Consumer & Business Banking, Mortgage Banking, e Card, Merchant Services & Auto Finance – para formar uma franquia unificada, Consumer & Community Banking (CCB). Como uma só equipe, faremos valer a mesma experiência de consumidor de alta qualidade em todos os nossos excelentes negócios.

Combinados, temos a mais ampla plataforma de serviços bancários do setor, que é praticamente impossível replicar. Temos relacionamentos com cerca de metade das famílias nos EUA – mais do que qualquer outra empresa prestadora de serviços financeiros. Temos a maior rede de caixas automáticos e a segunda maior rede de agências do país. Somos o maior emissor de cartões de crédito nos EUA por relevância, o segundo maior originador de financiamentos imobiliários e, com base no número de empréstimos que concedemos, o maior provedor de crédito junto à Small Business Administration (SBA,

agência independente de apoio a micro e pequenas empresas ligada ao governo dos Estados Unidos).

Temos um conjunto de produtos excepcional. Atualmente, distinguimo-nos por uma experiência de cliente excepcional. E se 2012 serve como indicador, fizemos um progresso real em direção a esses objetivos.

Primeiro, gostaria de falar sobre nosso desempenho financeiro em 2012. Aproximadamente metade das receitas diversificadas do JPMorgan Chase vêm do atendimento a clientes pessoa física nos EUA. Em 2012, o resultado líquido foi de US\$ 10,6 bilhões, com **aumento de 71%** em relação a 2011, e a receita foi de US\$ 49,9 bilhões, 9% a mais do que em 2011. No ano, o retorno sobre o patrimônio líquido foi de 25%.

O ambiente de crédito favorável favoreceu o desempenho de muitos dos nossos negócios, notadamente cartões, financiamento de veículos e operações bancárias para empresas. Outro fator importante para os resultados de 2012 foi a mudança na dinâmica de nosso negócio de financiamentos imobiliários. O Mortgage Banking apresentou lucro líquido de US\$ 3,3 bilhões em 2012, em comparação com o prejuízo de US\$ 2,1 bilhões em 2011. O retorno à lucratividade foi determinado pela melhoria na carteira de financiamentos residenciais e pela forte originação de empréstimos, principalmente refinanciamentos. Ainda temos muito trabalho pela frente para construir um negócio de crédito imobiliário

verdadeiramente excepcional, mas fizemos avanços importantes.

O desempenho foi sólido em todos os negócios do CCB e conquistamos participação de mercado em todos os segmentos. O Chase foi o banco de melhor desempenho no Sumário de Depósitos 2012 da Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) apresentando uma taxa de expansão de depósitos cerca de três vezes maior que a média do setor, conquistando participação em todos os nossos 25 principais mercados. A Chase Wealth Management apresentou resultados sólidos, com aumento anual de 15% nas vendas de investimentos e nos ativos de clientes. Continuamos a ser a principal franquia de cartões de crédito, superando todos os nossos principais concorrentes em crescimento anual de vendas. As vendas do Chase Sapphire<sup>SM</sup> aumentaram 22,5%, as do Chase Freedom<sup>SM</sup>, 20,7%, e as do Ink<sup>SM</sup>, 21,3%.

Outro fator de nossa rentabilidade foi o foco na melhoria da experiência do cliente. Nossa missão é criar relacionamentos duradouros com nossos clientes, sendo o provedor de serviços financeiros mais confiável, que ajuda as pessoas a atingir seus objetivos. Foi assim que nos transformamos na instituição procurada por cerca de metade das famílias norte-americanas nos seus diferentes estágios da vida: abrir uma caderneta de poupança, solicitar um cartão de crédito, comprar sua primeira residência ou transformar um sonho em uma empresa.

Nossa capacidade para aproveitar esses relacionamentos está alicerçada em três áreas principais: **experiência do cliente, produtos simples e claros e canais de autoatendimento.**

Apresentamos a seguir detalhes sobre cada uma delas.

### Experiência do cliente

Fornecer aos clientes uma experiência excelente, enraizada no atendimento, é o que diferencia o Chase. Isso é essencial para nosso crescimento e nossa rentabilidade no longo prazo. Por exemplo, clientes do banco de varejo que afirmam estar plenamente satisfeitos com o Chase têm três vezes mais probabilidade de nos recomendar a um amigo e de comprar mais dos nossos produtos e serviços. Também é cerca de duas vezes mais provável que esses clientes continuem a fazer negócios conosco. Como destaquei na carta do ano passado, tínhamos muito a fazer para aprimorar nosso atendimento e, ao longo do ano passado, continuamos a fazer progressos.

No ano passado, desenvolvemos e lançamos um conjunto de princípios, denominado The Five Keys to a Great Customer Experience (As cinco chaves para uma excelente experiência do cliente), que foi abraçado e adotado por todos os nossos 160.000 colaboradores. Os resultados foram impressionantes. A satisfação geral dos clientes com o banco de varejo do Chase aumentou oito pontos em relação ao ano anterior e a quantidade de clientes que recomendariam os cartões Chase aumentou 10 pontos. Ganhos desse

porte em apenas um ano superaram nossas expectativas.

Também fomos reconhecidos em diversas pesquisas de satisfação de clientes conduzidas por fontes renomadas. O Chase conquistou 1º lugar entre os grandes bancos de varejo nos levantamentos do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano 2012 e da Harris Interactive, tendo também subido de posição em todas as pesquisas conduzidas em 2012 no setor bancário pela J.D. Power and Associates, uma das mais conhecidas organizações de pesquisas de consumidores. Nas Pesquisas de Satisfação J.D. Power 2012, melhoramos – em alguns casos radicalmente – em originação de hipotecas, administração de hipotecas, banco de varejo, banco para pequenas empresas e cartões de crédito.

Em um setor altamente competitivo como o nosso, o atendimento pode diferenciar o Chase. O trabalho que fizemos no ano passado deu início exatamente a isso e planejamos manter nosso ímpeto positivo.

### Produtos simples e claros

Nossos clientes, mais de 50 milhões de famílias, têm necessidades bastante diferentes. Em 2012, expandimos nossa oferta de produtos e serviços para atender a essas necessidades variadas, além de simplificá-los para torná-los mais fáceis de usar e entender.

Em maio, lançamos nosso primeiro cartão pré-pago, denominado Chase Liquid<sup>SM</sup>. Historicamente, os cartões pré-pagos eram afetados por sua

funcionalidade limitada e tarifas ocultas. O Chase Liquid<sup>SM</sup> é diferente e oferece aos clientes um produto que dá maior controle sobre suas finanças e permite o acesso completo às agências, caixas eletrônicos e serviços bancários on-line do Chase. O produto também atrai novos clientes para nossa instituição. Mais de 65% dos usuários do Chase Liquid<sup>SM</sup> são clientes novos, e esperamos que eles ampliem seu relacionamento conosco ao longo de suas vidas. Além disso, o Chase Liquid<sup>SM</sup> adapta as informações amigáveis desenvolvidas pelo Pew Charitable Trust, que chamamos de Clear and Simple (Claro e Simples).

Ampliamos nossas ofertas para clientes com necessidades mais complexas com o Chase Private Client (CPC). Clientes afluentes tinham conta corrente no Chase, mas investiam em outros locais e eles nos disseram que desejavam consolidar suas transações com um único parceiro.

Em 2012, agregamos cerca de 950 agências CPC, que totalizavam 1.218 no final do ano. Em termos anuais, as vendas de investimentos nas agências aumentaram 15%. Com efeito, desde seu lançamento, o CPC já atraiu US\$ 5 bilhões em novos depósitos e US\$ 7,3 bilhões em novos investimentos e foi um dos fatores essenciais para a expansão de nossos ativos. Após começar a utilizar o Chase Private Client, famílias com saldo total inferior a US\$ 100.000 aumentaram seus saldos para US\$ 300.000, em média.

Acreditamos que isso seja apenas o começo. Em 2013, agregaremos mais

800 agências CPC e nossa presença continua a ser uma vantagem competitiva significativa. Uma em cada cinco famílias clientes do Chase é afluente e cerca de metade de todas as famílias afluentes dos EUA residem a menos de três quilômetros de uma de nossas agências.

## Canais de autoatendimento

O comportamento dos consumidores está mudando, indo na direção de canais móveis e digitais. Já testemunhamos essa mudança em outros setores – aviação, varejo, turismo – e agora estamos vendo uma adoção similarmente rápida no setor bancário. Quando foram lançados os primeiros caixas eletrônicos que recebiam depósitos, 90% dos clientes ainda levavam seus cheques até o caixa. Hoje, apenas 50% dos depósitos recebidos pelo Chase são feitos na boca do caixa; os demais são feitos em caixas eletrônicos, online e em dispositivos móveis. Os clientes nos dizem repetidamente que preferem a conveniência e facilidade de fazerem eles mesmos as transações básicas.

O uso de canais móveis está disparando. O Chase foi um dos primeiros a lançar as operações bancárias por celular e estamos colhendo os frutos desse investimento. Ao final de 2011, o Chase tinha 8,2 milhões de usuários móveis ativos, conquistados no prazo de 90 dias. Ao final de 2012, tínhamos 12,4 milhões de usuários ativos, um aumento de 51% em apenas 12 meses. Hoje, nossa base de usuários móveis está aumentando em cerca de 350.000

por mês. A evolução das operações bancárias online foi similar. Hoje, o CCB tem mais de 31 milhões de clientes que utilizam ativamente o Chase Online<sup>SM</sup> e o Chase Mobile<sup>SM</sup> e, segundo a compete.com, o chase.com é o portal bancário mais visitado dos EUA. Esses clientes transacionam mensalmente pagamentos superiores a US\$ 25 bilhões.

No Mortgage Banking, desenvolvemos o app My New Home<sup>SM</sup>, o único do mercado que permite que os clientes pesquem e comparem imóveis, calculem pagamentos e conectem-se a um gerente de crédito imobiliário do Chase a partir de um dispositivo móvel. Esse é um ponto de contato particularmente importante, já que mais de 90% dos compradores de residências usam a Internet para iniciar a busca de um imóvel.

No setor de cartões, mais de 50% das contas novas são abertas por meio de canais digitais. Frequentemente, essa é uma experiência mais simples para os clientes e mais eficiente do que os canais de marketing tradicionais, como o correio.

Cerca de 20% de nossos clientes ativos acessam o Chase exclusivamente por meio de canais digitais e das centrais de atendimento. Os canais móveis proporcionam conveniência e uma excelente experiência, e seus usuários apresentam uma taxa de atrito 33% menor que os demais clientes. A manutenção de uma conta totalmente digital é 70% mais barata do que uma conta bancária tradicional e 30% mais barata que uma conta de cartão de crédito convencional.

Continuamos a investir em inovações que ofereçam maior conveniência aos clientes. Este ano, lançamos quiosques bancários de autoatendimento que podem realizar 90% das transações feitas no caixa e estão disponíveis 24 horas por dia, sete dias por semana. Essas máquinas permitem saques em notas de qualquer valor, podem fornecer moedas e sua utilização é simples e fácil.

Embora essas inovações estejam liberando um valor tremendo para nós e para nossos clientes, as agências continuam a ser um canal de distribuição essencial. Mais de 70% das famílias clientes do Chase visitam a agência trimestralmente e, de forma geral, isso é verdadeiro em todos os segmentos. Entretanto, estamos vendo os clientes usar as agências de forma diferente.

De centrais de transação, nossas agências evoluíram e se transformaram em centros de aconselhamento. Elas são um local para que os clientes se encontrem com gerentes que entendem e podem orientá-los por nossa plataforma de especialistas. As agências são um local onde podemos solidificar nosso relacionamento com clientes, para que possamos saber o que é importante para eles e ajudá-los a atingir seus objetivos.

Nossas agências também podem ser um recurso importante para a comunidade. Por exemplo, muitas de nossas agências têm geradores próprios e, durante a supertempestade Sandy, ficaram abertas em locais sem eletricidade. Recebemos os vizinhos,

clientes e não clientes para usar nossa eletricidade, tomar um café, aquecer-se ou ligar para suas famílias. Em Nova Orleans, após o furacão Isaac, criamos locais onde as pessoas da região podiam receber uma refeição. Nossa esperança é que as agências sejam encaradas não apenas como um banco, mas como um centro comunitário.

## Conclusão

Para nós, 2012 foi um ano bastante forte. Proporcionamos um desempenho financeiro excelente para os acionistas do JPMorgan Chase. Fizemos avanços importantes para aprimorar a experiência dos clientes que fazem operações bancárias conosco. Delegamos a nossos funcionários poderes para que eles usem seu bom senso para fazer o que acreditam ser certo para atender seus clientes.

Em 2013, continuaremos a nos dedicar a criar um excelente ambiente de trabalho para nosso pessoal, superar as expectativas de nossos clientes e gerar rentabilidade para a empresa. Também planejamos redobrar nosso foco no desenvolvimento de um ambiente sólido de conformidade e controle em todo o Chase.

Gostaria de encerrar com o que é minha parte favorita nesse trabalho. Sem sombra de dúvida, a melhor

parte desta função é ler as centenas de cartas que recebo semanalmente de nossos clientes comentando sobre nossos funcionários. Algumas delas me levam a parar para apreciar a excelente empresa da qual faço parte. Elas incluem cartas sobre pequenas empresas crescendo em momentos difíceis, cartas de filhos adultos agradecendo pela ajuda a seus pais idosos em questões bancárias e cartas de pais agradecendo por termos ajudado seus filhos a dar os primeiros passos na vida adulta. Vejo cartas sobre atos surpreendentes, como uma sobre Shelby Slaughter, caixa que reagiu rapidamente e salvou a vida de um cliente administrando reanimação cardiorrespiratória. Mas a maioria delas é sobre a simples cordialidade e o serviço atencioso de um de nossos 160.000 funcionários

Agradeço a todos eles. Tenho a convicção que nossa equipe continuará a atender nossos clientes com distinção em 2013.

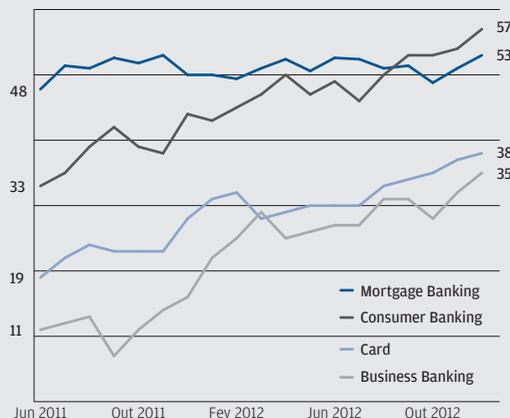


Gordon Smith  
CEO, Consumer & Community Banking

## DESTAQUES E REALIZAÇÕES EM 2012

- Primeiro em varejo entre os grandes bancos na pesquisa Índice de Satisfação do Consumidor Norte-Americano 2012 e em satisfação de clientes entre os grandes bancos segundo a Harris Interactive
- Na pesquisa bancária J.D. Power and Associates 2012, melhorou em todos os itens, inclusive originação de hipotecas, administração de hipotecas, banco de varejo, banco para pequenas empresas e cartões de crédito
- Banco de melhor desempenho no levantamento Sumário de Depósitos 2012 da FDIC, ampliando os depósitos a uma taxa cerca de três vezes maior que a média do setor
- Abertura de 106 novas agências, ampliando a rede para 5.614; inclusão de cerca de 950 agências Chase Private Client, totalizando 1.218 no final do ano
  - Aumento de 4% nos relacionamentos com famílias
- Aumento de até 15% nas vendas de investimentos e ativos de investimento de clientes
- Maior emissor de cartões de crédito dos EUA por saldos em aberto; maior emissor global Visa por volume de vendas de cartões para pessoas físicas e jurídicas e maior emissor de cartões de crédito de marca conjunta por saldos em aberto
- Aumento de 7% nos empréstimos a empresas, que atingiram o recorde de US\$ 18,9 bilhões, e de 12% na originação de empréstimos
  - Maior prestador da Small Business Administration (por quantidade de empréstimos) nos EUA pelo terceiro ano consecutivo
- Aumento de 30% no volume de propostas de crédito imobiliário, 24% na originação de empréstimos e de 16% na originação de hipotecas no canal de varejo
  - 2º originador de hipotecas
  - 2º originador de hipotecas no varejo
  - 3º administrador de hipotecas
- Financiou US\$ 192 bilhões em hipotecas e empréstimos com segunda hipoteca em 2012, além de ajudar mais de 280.000 proprietários a evitar a execução de seus empréstimos, metade dos quais com renegociação da dívida
- 12,4 milhões de clientes móveis ativos, aumento de 51%; 31,1 milhões de clientes on-line ativos, aumento de 5%
  - US\$ 18 bilhões em pagamentos móveis
  - Aumento de 103% no volume do Chase QuickPay<sup>SM</sup> entre janeiro e dezembro de 2012
  - Portal bancário mais visitado dos EUA – Chase.com (segundo a compete.com)
- 2º maior acquirer sob controle integral nos EUA, processando 29,5 bilhões de transações em 2012, com aumento anual de 21%

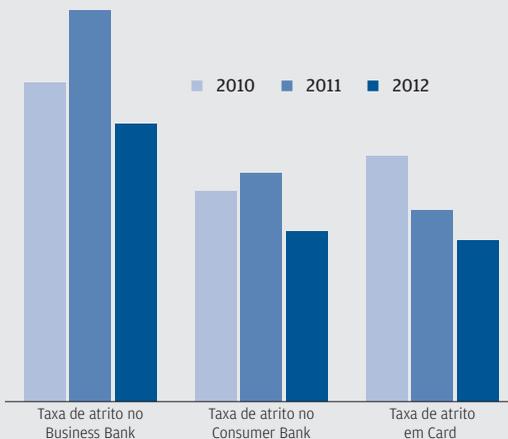
### Pontuação de Recomendação Líquida<sup>1</sup>



Fonte: dados internos

<sup>1</sup> A Pontuação de Recomendação Líquida (Net Promoter Score – NPS) representa a porcentagem de clientes que afirmam que certamente recomendariam o Chase a um amigo ou colega (clientes que deram ao Chase uma nota igual ou maior a 9 em uma escala de 10 pontos) versus aqueles que não o recomendariam (clientes que deram notas de 0 a 6); um NPS mais elevado significa uma fidelidade maior dos clientes

### Atrito de domicílios<sup>2</sup> por linha de negócios



Fonte: dados internos

<sup>2</sup> Famílias que encerram todos os relacionamentos com o Chase

# Corporate & Investment Bank



Da esquerda para a direita: Daniel Pinto, Mike Cavanagh

## Introdução

Enquanto os mercados financeiros passavam por rápida mudança e novos desafios nos últimos anos, o J.P. Morgan garantiu sua posição como líder global, ocupando a posição de benchmark em diversos segmentos da indústria.

E, se temos orgulho de nossa classificação no topo dos rankings, temos satisfação ainda maior pelo sucesso de nossos clientes e pela reputação que conquistamos de estar ao lado deles não somente quando as condições de mercado são boas, mas quando enfrentam desafios.

Como instituição financeira global, cremos que o J.P. Morgan tenha a responsabilidade de ser um facilitador para uma economia global saudável e produtiva, de assegurar a disponibilidade de crédito e fornecer liquidez aos mercados. E assumimos essa responsabilidade com extrema seriedade. Quando concedemos um empréstimo a uma empresa para que ela possa atender pedidos, esse empréstimo ajuda a criar empregos. Quando prestamos serviços de gestão de caixa para uma empresa com valores a receber em múltiplas moedas, isso ajuda a reforçar a lucratividade do cliente. Quando lideramos uma IPO, a

empresa recebe uma injeção de capital para continuar a inovar. E quando lideramos uma emissão de bônus para uma universidade poder incrementar suas instalações, estamos dando apoio ao emprego na construção civil no curto prazo e ampliando oportunidades educacionais no longo prazo.

Essa expertise, a presença marcante em diversos mercados e a dedicação ao cliente nortearam a decisão, tomada no ano passado, de combinar as divisões de Investment Bank (IB) e Treasury & Securities Services (TSS) do J.P. Morgan. Já que esses dois negócios herdados já atendiam muitos dos mesmos clientes, o aumento da integração na nossa oferta de produtos leva a maior alcance nas soluções para os clientes e aprofunda o relacionamento com cada cliente. Agora com a marca de Corporate & Investment Bank (CIB), a combinação das partes de cada negócio conserva todos os seus melhores elementos e a capacidade global necessários para prestar um atendimento eficaz a nossos clientes no futuro.

O CIB unificado é reconhecido como líder de mercado em um amplo espectro de negócios dos mercados financeiros. Organizamos o CIB em três grandes segmentos – Banking, Markets and Investor Services – cada um dos quais ficou melhor por se tornar parte de um todo combinado. Por exemplo, nossa liderança em crédito e assessoria financeira tem uma diferenciação ainda maior em razão da operação de Markets, a melhor de sua categoria, que por sua vez é associada à capacidade global de captação de recursos e de execução de

operações no mercado de capitais. Como validação de nosso modelo de negócios combinado, os clientes que hoje fazem uso dos três segmentos de negócios do CIB representam mais de metade das receitas do CIB.

Como o CIB tem uma ampla gama de produtos, nosso princípio guia é apresentar a nossos clientes corporativos e institucionais soluções baseadas no que necessitam, não naquilo que estamos oferecendo no momento. Medimos nosso impacto acompanhando o modo como os clientes fazem uso de nós, e temos o prazer de ver um constante crescimento no número de clientes que usam sete ou mais de nossos conjuntos de produtos. Isso resulta em uma operação com alta penetração por cliente, o que aumenta nossa lucratividade.

### Construindo com consistência

Nossa capacidade para fornecer capital e proporcionar soluções inovadoras ao mesmo tempo em que investimos em crescimento futuro tem o apoio de um desempenho sólido e uniforme. Por três anos seguidos, ambos os negócios herdados produziram retornos sobre o patrimônio acima de 17%.

Em 2012, o CIB registrou um lucro líquido de US\$ 8,4 bilhões, com receitas de US\$ 34,3 bilhões. Excluindo o impacto dos ajustes de avaliação de débitos (DVA) de mais de US\$ 1 bilhão, o CIB produziu lucro líquido de US\$ 9,0 bilhões, ou seja, 26% maior que em 2011, com 19% de retorno sobre o capital.<sup>1</sup> Embora tenhamos incorrido

<sup>1</sup> Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) do CIB para o exercício de 2012 pro forma, presumindo que o nível de capital alocado em 2103 de US\$ 56,5 fosse 15%, e 16%, excluindo o impacto de DVA

em custos novos substanciais para atender ao aumento nas exigências regulatórias, as despesas correntes do CIB<sup>2</sup> caíram 2% em média ao ano, desde 2010, ao passo que as receitas aumentaram em 3%, em média, excluindo o impacto do DVA.

Para além dos dados financeiros, a composição da clientela ilustra o aumento na diversidade geográfica. De nossos clientes, 61% são internacionais. De nossas receitas, 48%, excluindo o DVA, são atualmente geradas por nossos negócios internacionais. Durante os últimos três anos, o número de clientes internacionais relevantes do CIB, com receitas acima de US\$ 1 milhão, aumentou em 45%, de 1.100 para 1.600. Mesmo assim, cremos na existência de uma quantidade substancial de oportunidades de crescimento no futuro, o que se reflete em nossa estratégia de investimento.

Como apoio ao crescimento de clientes internacionais, o J.P. Morgan está reforçando sua rede global e aumentando suas capacidades na América Latina,

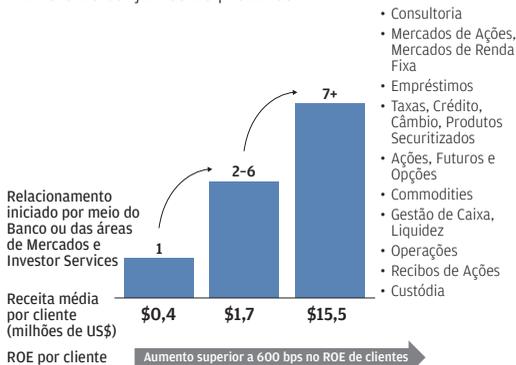
África, Oriente Médio e países da Ásia em torno do Pacífico. Com cerca de 200 corporate bankers adicionados nos últimos anos, temos condições de prestar amplos serviços a clientes em 35 países. Poucos bancos podem comprometer-se com esse nível de investimento e cremos que esse fato vai nos dar uma vantagem significativa no futuro.

Outra dimensão essencial para nossa força é a estabilidade de lucros. Em particular, temos um negócio baseado em fluxo de clientes em Markets, que tem proporcionado receitas uniformemente fortes, com queda na volatilidade em comparação com o ano anterior. Associado aos diversos negócios que têm sua receita baseada em tarifas na área de Investor Services, que estão ligados a contratos operacionais de curto prazo com nossos clientes, isso nos leva a um perfil de lucros de estabilidade incomparável para o CIB.

<sup>2</sup> As despesas nucleares correspondem às despesas, exceto juros, menos débitos regulatórios, que incluem FDIC, imposto sobre bancos no RU e outros

### Evolução de uso de conjunto de produtos entre os clientes

Número de conjuntos de produtos

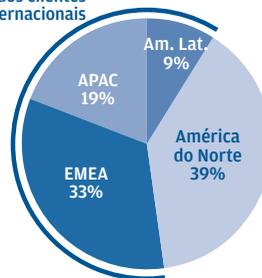


#### Oferta abrangente:

- Consultoria
- Mercados de Ações, Mercados de Renda Fixa
- Empréstimos
- Taxas, Crédito, Câmbio, Produtos Securitizados
- Ações, Futuros e Opções
- Commodities
- Gestão de Caixa, Liquidez
- Operações
- Recibos de Ações
- Custódia

### Clientes com vendas >US\$ 50.000 (2012)

61% dos clientes são internacionais



Clientes do CIB em 2012: aprox. 7.600

## Sempre presentes para os clientes

No J.P. Morgan, lideramos numerosas transações cujo objetivo é ajudar nossos clientes a vencer em um ambiente econômico desafiador. O apoio que damos a nossos clientes tem efeitos na economia, criando empregos e proporcionando financiamento para o crescimento e investimento não só em nível doméstico, mas também em todo o globo.

Por exemplo, na esteira da supertempestade Sandy, o J.P. Morgan deu ao Estado de Nova Jersey “certeza de execução” para a venda de US\$ 2,6 bilhões em títulos, a despeito da devastação que destruiu milhares de casas e fechou negócios em todo o estado.

E a despeito dos problemas econômicos que afetam a Europa meridional, o J.P. Morgan, juntamente com umas poucas outras instituições, liderou um empréstimo sindicalizado de € 9 bilhões, que, juntamente com uma oferta de títulos de € 6 bilhões, permitiu à Snam, uma empresa italiana de infraestrutura para transporte de gás, refinar sua estrutura de capital, um passo para cumprir a exigência governamental de separação de sua controladora.

Com a amplitude de nossas capacidades em Markets e Investor Services, temos condições de prestar os melhores serviços da categoria para os maiores investidores institucionais, fundos de pensões, governos, bancos e seguradoras. Nossa escala, presença global e a força de nosso balanço nos permitem formar mercados quando

outros estão sem condições, prover liquidez em condições de mercado difíceis e manter a salvaguarda de ativos de clientes quando os mercados estão voláteis.

Para exemplificar, o J.P. Morgan’s Global Commodities Group, com o respaldo de uma ampla gama de disciplinas na empresa, concebeu uma solução inovadora para commodities e estruturou um empréstimo lastreado por ativos para a Philadelphia Energy Solutions, uma joint venture do The Carlyle Group e Sunoco. Essa solução manteve o fluxo de petróleo no maior sistema de refinarias do Nordeste dos EUA e 850 funcionários trabalhando neste complexo energético da Pennsylvania, que tinha sido programado para fechar.

Finalmente, em um exemplo da capacidade de cooperação entre suas diversas linhas de negócio, o J.P. Morgan juntou-se ao Export-Import Bank dos Estados Unidos e ao cliente do Commercial Banking, Weldy-Lamont Associates, um escritório de engenharia de Illinois que está projetando o sistema e tratando do fornecimento do equipamento, para disponibilizar eletricidade a 2.000 aldeias e mais de um milhão de habitantes em Ghana. Juntamente com o fornecimento confiável de energia às aldeias, a Weldy-Lamont contratou com empresas dos EUA o fornecimento de equipamento elétrico, criando empregos em fornecedores de todo o Meio-Oeste, Califórnia e Geórgia. O J.P. Morgan proporcionou soluções de Treasury Services como apoio a esses esforços.

Se conseguimos ser vistos como parceiros pelos nossos clientes, uma parte significativa desse mérito cabe a nossos 52.000 funcionários. Todos os dias, nosso pessoal trabalha com integridade, põe os interesses dos clientes em primeiro lugar e presta atenção às suas necessidades, de maneira a criar as soluções corretas, com base nos produtos corretos.

Estamos focados em manter os mais altos padrões de controle, garantindo o cumprimento da regulamentação e investindo para ter certeza de que nossa tecnologia e plataforma de operações performam nos mais altos padrões possíveis. Em todos os nossos negócios, fazemos um esforço contínuo para instaurar uma forte cultura de parceria, integridade e um desejo de entrega para os clientes, o que se torna evidente em nossas taxas muito altas de retenção de talentos.

### Prioridades e tendências para 2013

Em 2013 e além, vemos diversas tendências macroeconômicas globais que vão afetar o segmento de atacado bancário. Algumas delas vão representar desafios, mas muitas conjugam com o que já estão fazendo empresas como o J.P. Morgan. Temos confiança de que estamos bem posicionados para enfrentar esses desafios, e, em muitos casos, capitalizar sobre essas tendências macro.

A implementação da Dodd-Frank, alterações nas regras de capital de Basileia e Volcker-Vickers são só um dos poucos exemplos das alterações regulatórias que, em conjunto,

representam um desafio real. O J.P. Morgan está bem encaminhado no atendimento dessas exigências. Em particular, para lidar com o impacto das regras da Basileia III, aumentamos o capital alocado ao CIB para US\$ 56,5 bilhões, a partir de 1º de janeiro de 2013.

No front dos clientes, a globalização contínua, a aceleração do comércio internacional e o aprofundamento dos mercados de capitais apresentam oportunidades de crescimento atraentes. Se por um lado a necessidade de capital demonstrada por alguns clientes está crescendo, por outro alguns concorrentes estão se retraindo. Por exemplo, muitos bancos europeus estão reduzindo a alavancagem, devido ao estresse causado pela persistência no baixo crescimento econômico, aperto nas exigências regulatórias e às preocupações com a dívida soberana. Como resultado, as empresas cada vez mais vão procurar os mercados de capitais para financiar suas operações e seu crescimento, criando oportunidades para os líderes globais em subscrições nos mercados de capitais, como o J.P. Morgan.

Vamos continuar a aumentar nossa capacidade para proporcionar soluções de Global Corporate Bank e Treasury Services em todo o mundo, assegurando que a integração plena de nossos produtos de câmbio e pagamentos esteja disponível em uma época em que o comércio está cada vez mais globalizado. Planejamos continuar a expandir a oferta de nossos serviços de Prime Brokerage

internacional para os clientes que cada vez mais precisam de execução global. E planejamos expandir nossa plataforma de compensação de balcão (OTC) e lançar soluções de gestão de garantias para nossos clientes, já que os mandatos para compensação de balcão são lançados em escala global.

Por fim, à medida que os clientes continuam a afastar-se dos produtos estruturados em direção aos produtos de fluxo, já estamos bem posicionados com um modelo de negócios baseado em fluxos e continuamos a fazer investimentos para melhorar ainda mais nossa posição. Estamos focados no fechamento das lacunas em nossas ofertas de negociação eletrônica de ações e estamos investindo de modo a nos posicionarmos perante as alterações na estrutura do mercado de renda fixa. Como parte de nossas prioridades de tecnologia, vamos completar o Programa de Reengenharia Estratégica de quatro anos durante 2013 e executar o Value for Scale, o qual vai tirar partido de nossas sinergias entre operações e tecnologia nas plataformas IB e TSS combinadas. Essas iniciativas devem render centenas de milhares de dólares de economia.

Além disso, estamos sempre analisando e afinando nossos diversos negócios para otimizar a alocação de recursos e capital.

Combinadas, essas iniciativas oferecem tremendas oportunidades de crescimento e vão trabalhar para contrabalançar as perdas de receita que podemos ter em certos negócios, devido

a alterações regulatórias. Com base nessas oportunidades de crescimento e na profundidade e amplitude de nossa franquia de clientes, temos confiança de que vamos atingir nossa meta de retorno sobre o capital de 16%, mais ou menos, em todo o ciclo de nosso nível de capital, agora mais alto.

## Sumário

Nem toda empresa tem condições de assumir esses compromissos de investir no futuro e temos o privilégio de ter essa capacidade, em nome de nossos clientes. Atender aos clientes continua sendo nossa prioridade mais importante, este ano e nos vindouros.

Nosso plano para 2012 era ambicioso e nossas prioridades para 2013 e anos futuros não são menos ambiciosas. Vamos continuar a focar na força de gestão e controle de riscos, gestão de talentos e disciplina de investimento, que são os alicerces de nossa liderança setorial. Embora certamente tenhamos orgulho do que já foi realizado por nosso pessoal e negócios herdados do CIB, estamos ainda mais otimistas sobre a capacidade de nossa empresa, como líder de mercado, para auxiliar nossos clientes no futuro.



Mike Cavanagh      Daniel Pinto  
Co-CEOs, Corporate & Investment Bank

## DESTAQUES E REALIZAÇÕES EM 2012

- 61% dos clientes do CIB e 48% de sua receita (excluindo DVA) de US\$ 35,3 bilhões são internacionais (fora da América do Norte)
- Mais de 52.000 funcionários em quase 60 países, atendendo aproximadamente 7.600 clientes
- Taxa de crescimento composto de 13% no número de clientes internacionais “relevantes”, que geram mais de US\$ 1 milhão anuais em receitas, desde 2009
- Levantamos ou provemos US\$ 70 bilhões em capital para clientes sem fins lucrativos e públicos, incluindo estados, municípios, hospitais e universidades (fonte: Thomson Financial, fontes internas)
- Negociamos mais de 125 milhões de ações e mais de 60.000 títulos de renda fixa diariamente em média
- Classificados em primeiro lugar na compensação de remessas em dólares, com 20% do Fed e CHIPS (Fonte: Federal Reserve e Clearing House Interbank Payments System, CHIPS)
- Valor recorde de ativos sob custódia de US\$ 18,8 trilhões, uma alta de 12% em relação a 2011
- Primeiro lugar em Comissões de Banco de Investimento Global; com base em volumes, primeiro lugar em Operações Relacionadas com Endividamento Global e Ações, primeiro lugar em Empréstimos Sindicalizados Globais, segundo lugar em Fusões e Incorporações Globais Anunciadas (Fonte: Dealogic)

### Poder de ganho combinado

Lucro líquido (bilhões de US\$)



### Retorno sobre o patrimônio líquido

Legado IB	17%	17%	17%
Legado TSS	17%	17%	22%
CIB	17%	17%	18% <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) do CIB para o exercício de 2012 CIB pro forma, presumindo que o nível de capital alocado em 2103 de US\$ 56,5 bilhões tivesse sido 15%, e 16%, excluindo o impacto de DVA

# Commercial Banking



Douglas Petno

No Commercial Banking, sempre adotamos uma visão de longo prazo e medimos o sucesso de nosso negócio pelo valor que agregamos para nossos clientes. Procuramos as melhores equipes gerenciais nos melhores setores e em segmentos sem fins lucrativos e, em seguida, com muita paciência, construímos relacionamentos de longo prazo. Nossos profissionais da área bancária trabalham no sentido de entender o modelo de negócios de cada cliente e seu ambiente operacional e, o que é muito importante, suas ambições e desafios, de modo que possamos responder com as ideias, soluções e

capital para ajudar cada um de nossos clientes a atingir o sucesso.

Nossa equipe do Commercial Banking tem mais de 6.000 profissionais e está presente em 125 endereços distribuídos por 29 estados; em Washington, D.C.; e por 13 grandes cidades em todo o mundo; além disso, estamos bem estabelecidos nas comunidades a que servimos. Por estar onde nossos clientes estão, o Commercial Banking ocupa uma posição ímpar para entregar soluções abrangentes, de nível internacional, a partir de todos os segmentos de nosso negócio, sem jamais abrir mão de prestar nossos serviços,

proporcionar uma experiência ao cliente ou de estar presente em cada local.

## Resultados de 2012

Esta abordagem tem produzido resultados uniformemente positivos durante os últimos anos e 2012 não constituiu exceção. Em 2012, geramos uma receita recorde de US\$ 6,8 bilhões e lucro líquido também recorde, de US\$ 2,6 bilhões, com aumentos de 6% e 12%, respectivamente. Os empréstimos estão aumentando há 10 trimestres consecutivos e, em 2012, o saldo de empréstimos no final do período tinha aumentado em 14% em relação ao ano anterior. Esses resultados levaram a retornos excepcionais, com um retorno sobre o patrimônio líquido que excedeu nossa meta de 20% durante o ciclo. Cada uma de nossas unidades de negócios tem uma estratégia para melhor atender a nossos clientes e cada uma delas está fazendo sua parte de modo admirável.

Mantemos um incansável foco no nosso perfil de risco e base de despesas, o que é essencial para o crescimento constante dos lucros. Entregamos um forte desempenho de crédito, com os empréstimos com pagamento em atraso e encargos líquidos continuando a tender para os níveis anteriores à crise, mesmo com o aumento na carteira. Também mantivemos nossa disciplina de despesas e atingimos nossa meta de índice de despesas indiretas de 35% em 2012, ao mesmo tempo em que fazíamos investimentos substanciais em nossos negócios como

um todo. Abrimos novos escritórios em Jacksonville, na Flórida e em Sacramento, Califórnia; contratamos mais pessoal, continuamos a aprimorar a experiência de cliente; e investimos nas mais recentes tecnologias, para aprimorar e especializar nossos produtos.

Um grande destaque, para mim, em 2012, foi o grau em que nossas parcerias entre as diversas áreas da firma se fortaleceram. Há um valor significativo em nossa capacidade de apresentar soluções e serviços abrangentes para nossos quase 23.000 clientes corporativos, governamentais, instituições financeiras e sem fins lucrativos e quase 36.000 clientes no setor imobiliário. Por meio das parcerias mais estreitas entre os diversos setores da firma, aprimoramos nosso foco nos clientes este ano e estamos em uma posição melhor para ajustar nossa ampla gama de soluções para torná-las adequadas às suas necessidades.

## Fazendo negócios do jeito certo

Temos orgulho do inabalável apoio e capital que provemos a nossos clientes em condições de mercado turbulentas. Em 2012, concedemos US\$ 126 bilhões em financiamentos novos e renovados, 13% a mais que em 2011, incluindo US\$ 15 bilhões concedidos a governos, hospitais, instituições de ensino e outras entidades sem fins lucrativos. O financiamento proporcionou capital vital para nossos clientes, ajudando-os a expandir e investir em seus negócios e, assim, contribuir significativamente

para suas economias locais. Fazemos isso todos os dias, em todos os Estados Unidos, com empresas tais como a Jack Link's Beef Jerky, cliente do Chase Middle Market que concluiu um importante processo de expansão de suas instalações de produção em Alpena, South Dakota, e Minong, Wisconsin, no ano passado, adicionando 115 empregos em período integral nessas comunidades.

Como mantemos relações duradouras com nossos clientes, estamos presentes para atendê-los quando eles mais precisam de nós. Nossa resposta nos momentos seguintes à Superpestade Sandy é o melhor exemplo de nossa dedicação a nossos clientes e a suas comunidades. Na esteira da tempestade, membros da equipe do Commercial Banking de todo o país imediatamente começaram a trabalhar, buscando meios – de pequeno e grande porte – para oferecer apoio e recursos aos afetados. Além de aumentar as linhas de crédito para dar aos nossos clientes paz de espírito enquanto trabalhavam para retomar as operações, também localizamos clientes capazes de proporcionar espaço provisório a outros clientes, doamos equipamento de processamento de folha de pagamento a um cliente da área de saúde, que havia sido desalojado, e proativamente processamos transferências de fundos para clientes sem eletricidade.

Ser bons parceiros envolve mais que fazer nosso serviço direito. Significa também encontrar meios de contribuir fora do escritório. Tenho um orgulho

incrível do comprometimento dos membros de nossa equipe em serem bons vizinhos em tudo o que fazem.

## Perspectivas para 2013

Ao mirarmos adiante, 2013 vai continuar a ser um teste, porque a concorrência se intensifica e a economia continua frágil. Esperamos uma melhora nas condições do mercado, entretanto, e realmente esperamos ver alguma redução nos saldos dos depósitos, à medida que o dinheiro volte à economia.

Vamos manter nossa disciplina de risco e continuar a fazer negócios do modo certo em 2013. Temos uma responsabilidade para conosco, nossos clientes e nossos acionistas de entregar um forte desempenho financeiro, ao mesmo tempo em que mantemos controles eficazes para proteger nosso negócio. Isso inclui o cumprimento da letra e do espírito de todas as normas e regulamentos que governam nosso setor e nossa firma.

A expansão de nossa base de clientes e o aprofundamento dos relacionamentos com clientes continuam sendo as principais prioridades do Commercial Banking. Nossa estratégia de expansão do Middle Market é uma oportunidade de crescimento significativa, que cremos que atinja uma receita anual de US\$ 1 bilhão, ao longo do tempo. Adicionamos 900 clientes Middle Market no ano passado, com mais de um quarto deles em nossos mercados em expansão. Estamos aprofundando as relações existentes

pelo melhoramento contínuo de nossa cobertura e atendimento ao cliente, bem como aprofundando nossos conhecimentos setoriais. O aprofundamento dos relacionamentos exige paciência, mas não estamos com pressa.

Há oportunidades reais de crescimento também em nosso negócio imobiliário. Nossa estratégia para o ano que vem é aumentar a diferenciação de nossos serviços, porque os fundamentos do mercado residencial continuam a melhorar. Estamos monitorando o risco nesses negócios com o cuidado de costume.

Em 2013, vamos continuar a recrutar e contratar gente muito boa em todos os mercados, ao mesmo tempo em que focamos iniciativas de desenvolvimento, para construir e reter a melhor equipe do setor. Todos os nossos empregados estão sob constante desafio para aprender e crescer, e temos o compromisso de garantir o

acesso aos melhores recursos possíveis, de modo a ajudá-los a fazer diferença para nosso negócio e nas comunidades onde vivem e trabalham.

Nosso plano de negócios foi testado e aprovado. Temos um time fantástico, com uma cultura incrível, baseada em trabalho de equipe, integridade, trabalho duro e um forte sentido de comunidade. Tenho muito orgulho do que nosso pessoal faz por nossos clientes todos os dias. Tenho confiança que vamos continuar a capitalizar sobre nossa tremenda operação, continuar focados em nossos objetivos de longo prazo e entregar valores de forma prolongada a nossos clientes e acionistas em 2013.



Douglas Petno  
CEO, Commercial Banking

## DESTAQUES E REALIZAÇÕES EM 2012

### Destaque de desempenho

- Terceiro ano consecutivo de recordes em lucros, receitas e receita bruta de banco de investimento
- Aumento da carteira de empréstimos de 14% e de depósitos médios, de 12%
- Geração de retorno sobre o patrimônio líquido de 28%, acima da meta de 20%
- Manutenção de qualidade de crédito superior à dos concorrentes, com o menor índice de baixas e empréstimos com pagamento em atraso<sup>1</sup>

### Progresso nas áreas de crescimento chave

- Expansão do mercado nos EUA – Adicionados mais de 250 clientes nos mercados em expansão, com uma contribuição de 49% do crescimento de receitas do segmento de Middle Market
- Banco de Investimento – Receitas brutas auferidas de US\$ 1,6 bilhão
- Banco Internacional – Crescimento de dois dígitos em receitas, depósitos e empréstimos<sup>2</sup>

### Destaque dos segmentos do negócio

- Middle Market Banking – Crescimento de dois dígitos

em empréstimos e depósitos; 11 trimestres consecutivos de aumentos nos empréstimos e mais de 900 clientes adicionados

- Corporate Banking – 15% de aumento em receitas; recorde nas taxas sobre empréstimos e investimentos
- Empréstimos para pessoa jurídica – recorde em originações: 73% de aumento em 2012; melhora em qualidade de crédito
- Financiamento imobiliário – Recorde em originações: 19% de aumento em 2012; crescimento de depósitos de dois dígitos
- Community Development Banking – Quase US\$ 900 milhões em novos empréstimos que deram apoio a aproximadamente 9.500 unidades habitacionais populares nos EUA
- Empréstimos lastreados em ativos e Chase Equipment Finance – 25% e 18% de aumento em empréstimos, respectivamente

### Contribuição global ao banco

- Em 2012, os clientes de Commercial Banking responderam por:<sup>3</sup> 31% das comissões do banco de investimento na América do Norte (AN), 32% das comissões com fusões e aquisições na

AN e 34% das receitas com subscrição de ações na região

- US\$ 2,4 bilhões da receita de Serviços de Tesouraria em 2012
- Mais de US\$ 110 bilhões em ativos sob gestão de clientes do Commercial Banking, gerando US\$ 415 milhões em receitas de Investment Management
- Mais de US\$ 180 milhões em receitas de Global Commercial Card em 2012

### Posições de liderança

- Primeiro lugar em empréstimos sindicalizados<sup>4</sup> ao middle market
- Primeiro financiador multifamílias dos EUA desde 2008<sup>5</sup>
- 89% de satisfação do cliente<sup>6</sup>
- Reconhecido com o Greenwich Associates' Excellence Awards em 2012 nas categorias capacidade de produto e atendimento ao cliente, atendimento internacional e serviços online.

<sup>1</sup> As médias dos pares para os índices refletem os segmentos equivalentes ao Commercial Banking ou carteiras de atacado do Bank of America, Comerica, Fifth Third, KeyCorp, PNC, U.S. Bancorp e Wells Fargo

<sup>2</sup> Denota clientes multinacionais nos EUA com receitas no exterior

<sup>3</sup> Calculado com base na receita bruta de IB para financiamentos sindicalizados e alavancados, M&A, subscrição de ações e renda fixa

<sup>4</sup> Thomson Reuters Exercício de 2012

<sup>5</sup> Federal Deposit Insurance Corporation 2008 - Acumulado 3T12

<sup>6</sup> 2012 Chase Relationship Survey

### Modelo de negócios testado e aprovado

Fortes resultados financeiros e crescimento constante (bilhões de US\$)



CAGR = Taxa de crescimento anual composta

# Asset Management



Mary Callahan Erdoes

## Cumprindo o compromisso com nossos clientes

Na área de Asset Management, nosso compromisso é promover alta performance em investimentos a longo prazo, ajustada ao risco, para pessoas físicas e clientes institucionais em todo o mundo. Por praticamente qualquer medida que se use, cumprimos a promessa em 2012, liderando o desempenho do setor nas categorias de 1, 3, 5, e 10 anos.

Com mais de 215 de nossos fundos mútuos classificados com 4 ou 5 estrelas pela Morningstar e 76% de nossos ativos no primeiro ou segundo

quartil de performance nos últimos cinco anos, nosso sucesso se espalha por todos os mercados globais em que operamos. Temos orgulho de saber que o J.P. Morgan é a única firma reconhecida pela *Barron's* entre as cinco primeiras nos rankings de desempenho nos EUA para 1, 5 e 10 anos.

Nossa premiada performance fica ainda mais poderosa quando combinada à nossa ampla gama de capacidades bancárias, de financiamento e fiduciárias. Nossa oferta integrada levou ao aumento no número dos clientes que nos confiam seus ativos. Tivemos mais de US\$ 100 bilhões em novas aplicações

## Um modelo de negócios integrado



de longo prazo (excluindo liquidez), o que nos leva a um recorde de US\$ 2,1 trilhões em ativos de clientes. Outro fato igualmente impressionante é que registramos nosso 15<sup>o</sup> trimestre consecutivo de fluxo positivo de ativos de longo prazo sob nossa gestão e nosso 10<sup>o</sup> ano consecutivo de ingresso de recursos em nosso segmento de clientes private.

Além de investir com o J.P. Morgan, mais clientes usaram nossas capacidades de empréstimo e depósito do que em qualquer outra época. Alcançamos um recorde de US\$ 69 bilhões no saldo da carteira de empréstimos de atacado, mais US\$ 18 bilhões no total de financiamentos imobiliários e um recorde de US\$ 145 bilhões em depósitos de clientes private, no fim do ano.

### Um modelo de negócios sem igual, atendendo aos clientes mais influentes do mundo

As operações de Asset Management's Global Investment Management (GIM) e Global Wealth Management

Seguros  
Soberanos  
Fundos de Pensão  
Intermediários  
Endowments & Fundações  
Escritórios Familiares  
Ultra-High-Net-Worth  
High-Net-Worth  
Afluentes

(GWM) contam entre seus clientes com muitos dos maiores bilionários do mundo; mais de metade dos principais fundos de pensão, fundos soberanos e bancos centrais; mais de 3.000 intermediadores financeiros globais – cada uma com múltiplos consultores que investem em fundos em nome de seus clientes.

Nossos relacionamentos com clientes são baseados na confiança e duram há décadas. No ano passado, celebramos o 110<sup>o</sup> aniversário com uma das famílias clientes de nosso Private Bank. O relacionamento, que começou em Nova York com um proeminente negociante, se ampliou por 14 ramos da família e cinco gerações e inclui planejamento de espólios multijurisdicional e gestão de investimento para membros da família no resto do mundo, da Nova Zelândia a Nova York.

Para nós, conquistar a confiança de nossos clientes é ter uma visão ampla de suas necessidades financeiras. Por exemplo, quando um cliente institucional do Oriente Médio cujos ativos gerenciamos tem alguma necessidade no lado do passivo,

ou quando um negociante latino-americano a quem damos consultoria sobre o patrimônio pessoal necessita de ajuda com corporate banking e empréstimos, somos capazes de conectá-los a nossos colegas por todo o banco para desenvolver as melhores soluções.

## Resultados financeiros em 2012

Nosso incansável foco nas necessidades dos clientes ajudou a área de Asset Management a registrar uma receita recorde pelo terceiro ano consecutivo: US\$ 9,9 bilhões. O lucro líquido cresceu saudáveis 7%, atingindo US\$ 1,7 bilhão, e nossa margem antes de impostos continuou forte, em 28%, o que tem um significado particular, já que continuamos fazendo pesados investimentos no crescimento futuro de nosso negócio.

A maior parte de nossos outros investimentos focou dois temas: aprimorar nossos produtos e serviços e fortalecer o núcleo de nossas operações.

Adicionamos 80 consultores e profissionais de investimento e temos um recorde de mais de 375 estratégias de investimento, garantindo que podemos oferecer a nossos clientes a melhor consultoria e soluções. Também investimos mais de US\$ 600 milhões em tecnologia de ponta, concebida para ajudar-nos a prestar melhores serviços a nossos clientes.

## Prioridades estratégicas para 2013

Além dos investimentos contínuos em nosso negócio e incansável foco

na performance em investimentos e disciplina de negócios, a parceria continua a ser um elemento crítico de nosso crescimento futuro. Quanto mais trabalhamos juntos – dentro de Asset Management e por todo o JPMorgan Chase – melhor podemos servir a nossos clientes.

### *Wealth management continuum nos*

*EUA* – Estamos empenhados em atender toda a cadeia de gestão de patrimônio nos EUA – afluentes, high-net-worth e ultra-high-net-worth. Nossas operações J.P. Morgan e Chase têm cerca de 6.000 consultores de cliente focados nesses segmentos. Há uma oportunidade de crescimento significativa na parceria da Asset Management com o Chase Private Client (CPC), que atende ao segmento afluente. Com o CPC alavancando a infraestrutura e a capacidade de oferecer soluções da Asset Management, o número de famílias atendidas pelo grupo aumentou quase cinco vezes no ano passado e seus ativos mais que quadruplicaram.

*Soluções e alternativas* – No ano passado, criamos o grupo Asset Management Solutions para juntar as visões e ideias ao longo de todo o GIM e todo o GWM. O grupo tem aproximadamente US\$ 100 bilhões em ativos sob sua gestão e está bem posicionado para o crescimento, à medida que mais clientes se concentram em soluções orientadas para resultado. Outras equipes de Alternatives, que incluem Highbridge, Gávea, Global Real Assets, e nossos negócios de fundos de fundos e

consultoria, estão colaborando mais de perto e alavancando nossa melhor capacidade intelectual em todos os segmentos. Com US\$ 163 bilhões de ativos de clientes em alternativas diversificadas e soluções de retorno absoluto, somos um dos maiores gestores de alternativas do mundo.

*Internacional* – Planejamos capitalizar sobre nosso momentum e atrair os que há de melhor e mais brilhante no setor financeiro. Desde 2006, somente no International Private Bank, aumentamos nosso número de consultores de cliente em 130%. Além disso, no ano passado alinhamos nossos negócios de Mutual Funds e Institutional Businesses globalmente, para criar mais oportunidades de compartilhamento de inovações em produtos e estratégias de vendas, e para alavancar as melhores práticas. Também continuamos a considerar as melhores maneiras para, prudentemente, equilibrar as nossas capacidades onshore e offshore, em países no mundo todo.

## Orgulho de nosso legado

Com mais de 180 anos de experiência como fiduciários e um histórico comprovado de entrega de alto crescimento e ganhos simplificados de um amplo conjunto de produtos, canais e regiões, temos um negócio e um legado que são difíceis de reproduzir.

Temos orgulho de nosso sucesso e estamos muito animados com as oportunidades que vemos em nosso futuro. O que é mais importante, entretanto, é que contamos com a confiança de nossos clientes e mantemos o compromisso de entregar a melhor performance em investimento, proporcionar soluções inovadoras e sempre fazer negócios de primeira classe, ao modo da primeira classe.



Mary Callahan Erdoes  
CEO, Asset Management

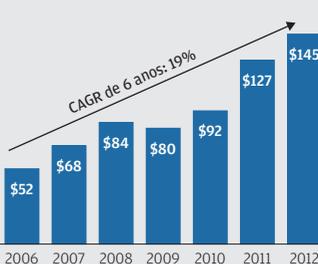
## DESTAQUES E REALIZAÇÕES EM 2012

- Primeira posição mundial em global private banking para clientes de ultra-high-net-worth pela *Euromoney*
- Primeiro lugar como Gestor de Crescimento em Large Cap do Ano nos Estados Unidos, *Institutional Investor*
- Primeiro lugar, nos Estados Unidos, como Gestor de Infraestrutura no Ano, *Institutional Investor*
- Primeiro lugar como Gestor de Money Market para Institucionais no Mundo, *iMoneyNet*
- Primeiro lugar como Gestor de Private Equity, *Pensions & Investments*
- Primeiro lugar como Gestor de Recursos em Ações, *Pensions & Investments*
- Principal Firma Europeia de Buyside, *Thomson Reuters Extel*
- Melhor Asset Management para Ásia, Hong Kong e Japão, *The Asset*
- Melhor Provedora Geral de Soluções de Patrimônio, *Private Asset Managers*
- Consultora de Soluções para Gestão de Investimentos do Ano, Money Management Institute
- Segundo maior receptor de fluxos de fundos mútuos líquidos totais nos EUA, *Strategic Insight*
- Segundo maior gestor de hedge funds, *Absolute Return*

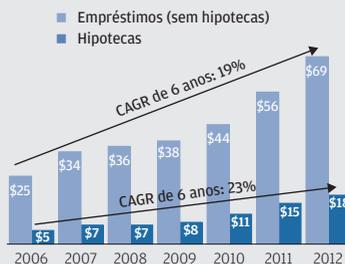
### Ativos totais de clientes em Asset Management (bilhões de US\$)



### Depósitos Global Wealth Management (bilhões de US\$)



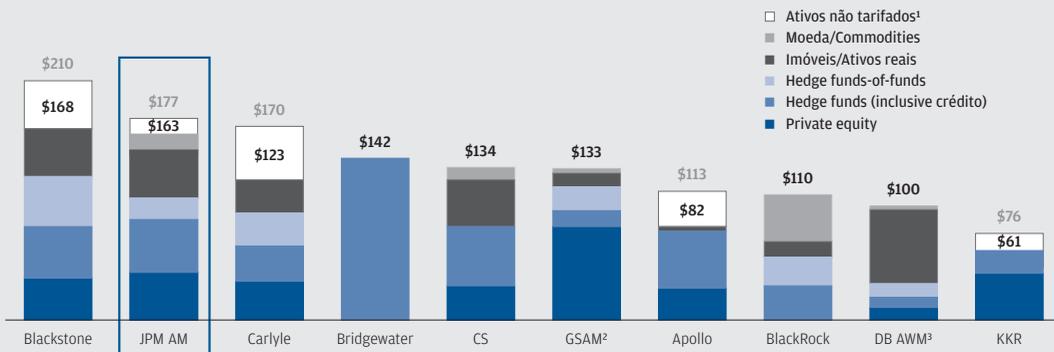
### Global Wealth Management – 94% com garantias lastreadas (bilhões de US\$)



CAGR = Taxa de crescimento anual composta

### Plataforma diversified alternatives/absolute return

Ativos de clientes remunerados<sup>1</sup> 2012 (bilhões de US\$)



Fonte: Dados oficiais das empresas, estimativas do J.P. Morgan

<sup>1</sup> Os ativos de clientes remunerados excluem ativos que não são remunerados, tais como capital da firma investido em seus próprios fundos, compromissos de capital não chamados e valorização de ativos baseada no valor justo dos investimentos objeto; esses itens estão incluídos nos ativos não remunerados

<sup>2</sup> Análise GSAM com base no Towers Watson FT Global Alternatives Survey 2012 (julho de 2012)

<sup>3</sup> Dados do Deutsche Bank AWM com base em estimativas do J.P. Morgan

# Responsabilidade corporativa



Peter Scher

## Sobre a responsabilidade corporativa

Cinco anos após o início da crise financeira global, 2012 viu a maré econômica começando a virar. Os mercados imobiliários começaram a se estabilizar, as economias de todo o mundo lentamente encontraram seu compasso e as taxas de desemprego apontaram para baixo. No JPMorgan Chase continuamos otimistas, achando que dias melhores virão, mas ainda há gente demais procurando emprego, governos enfrentando graves restrições fiscais e prestadores de serviços vitais à sociedade levados ao limite, procurando atender a milhões para conseguir fechar as pontas.

Como demonstrado pela crise financeira nos Estados Unidos e pelos desafios atuais na Europa, o mundo está mais complexo e as economias mais interconectadas que em qualquer outro momento da história. A concorrência global está mais impiedosa do que nunca. As populações estão crescendo rapidamente e migrando para as áreas urbanas, criando a necessidade de novos negócios e aumentando a pressão sobre a infraestrutura, sobre os sistemas educacional e habitacional, na demanda por energia, água potável e por outros recursos críticos. E a instabilidade política, alimentada em parte pela falta de oportunidades econômicas, está reverberando em todo o globo.

No cerne de nossos valores, o JPMorgan Chase acredita que usar nossa força e alcance global, nossos conhecimentos e relacionamentos e, evidentemente, nosso acesso a capital, para dar apoio a nossos clientes e comunidades, investir neles e prestar-lhes ajuda para navegar em uma economia complexa é nossa responsabilidade corporativa ímpar e essencial. Esse é um ponto central da maneira como fazemos negócios. Porque, quando temos sucesso, criamos o alicerce para um crescimento amplamente compartilhado e prosperidade de longo prazo.

### Resultados de 2012

Tivemos muito do que nos orgulhar durante o ano passado.

Em um momento no qual a criação de empregos é lembrança constante em todo o mundo, aumentamos nossos empréstimos às pequenas empresas em 18% em comparação com 2011; emprestamos US\$ 6 bilhões para pessoas físicas ou comunidades com renda pequena a moderada, por intermédio de nosso trabalho de desenvolvimento comunitário; e trabalhamos para melhorar as vidas dos desassistidos em todo o globo, aumentando o capital que comprometemos com investimentos de impacto para quase US\$ 50 milhões.

Em 2012, trabalhamos com governos municipais para financiar investimentos em infraestrutura, educação, treinamento de força de trabalho e desenvolvimento econômico que tornam as cidades competitivas em escala global – e alavancamos nossa presença global para pôr em conexão líderes econômicos em todo o mundo, por intermédio da Global Cities Initiative, que mantemos em conjunto com a The Brookings Institution.

Também elevamos a responsabilidade ambiental e a capacidade de inovação em nossas diversas linhas de negócio, em uma estreita parceria com clientes e por intermédio de uma gestão criteriosa de nossas operações diretas, incluindo o uso de energia e de emissões de gás de efeito estufa.

Nos Estados Unidos, nossos esforços de financiamento de desenvolvimento comunitário expandiram os projetos habitacionais de baixo custo em todo o país. Introduzimos produtos sob medida para atender às necessidades de comunidades desassistidas, muitas das quais carentes de relacionamentos bancários tradicionais seguros. Nossa empresa e pessoal doaram tempo e dinheiro em volume significativo para ajudar entidades benemerentes em todos os locais onde operamos. E continuamos a cumprir nosso dever de dar apoio – por meio de emprego, habitação e educação – aos militares, homens e mulheres, que bravamente servem os Estados Unidos.

Tomados em conjunto, esses esforços refletem nossa responsabilidade de investir em nossas comunidades por todo o globo – e assumimos o compromisso de fazer mais nos anos vindouros. Sabemos que, para fazer progresso, necessitamos operar com integridade, reconhecer nossos erros e fazer um esforço contínuo para ganhar a confiança de todos os nossos stakeholders. É isso o que nos motiva todos os dias.



Peter Scher  
Head of Corporate Responsibility

## DESTAQUES E REALIZAÇÕES EM 2012

### Fazendo crescer a economia

- Fornecemos US\$ 20 bilhões em novos créditos a pequenas empresas dos EUA. Nos últimos três anos, adicionamos mais de 1.000 profissionais à área de atendimento a pequenas empresas e, pelo terceiro ano consecutivo, fomos os primeiros financiadores da Small Business Administration (SBA) em termos de unidades, aprovando 40% mais empréstimos da SBA do que o segundo colocado, durante o ano fiscal de 2012 da SBA.
- Continuamos a prover bilhões de dólares em crédito e financiamento a clientes europeus – corporativos e soberanos – mesmo em um momento em que essas economias estavam sob pressões cada vez maiores. O J.P. Morgan está na Europa há mais de 150 anos e tem o compromisso de ser um parceiro confiável em bons e maus momentos, para servir países, clientes, entidades sem fins lucrativos e comunidades em toda a região.
- Proporcionou US\$ 3 milhões em doações, pelo programa Mission Small Business, para pequenas empresas em todos os Estados Unidos que promovam impacto positivo em suas comunidades. Quase 70.000 pequenas empresas se candidataram e 3,1 milhões de consumidores deram seu apoio, votando em suas pequenas empresas favoritas.
- Lançamos um esforço de cinco anos, com US\$ 10 milhões para reforçar o crescimento econômico, fortalecendo os laços comerciais e de investimento entre os EUA e cidades em todo o globo. Em 2012, a Global Cities Initiative, mantida pela parceria Brookings-JPMorgan Chase reuniu líderes em Los Angeles, San Diego, Columbus, Miami, Singapura e São Paulo para destacar as melhores políticas e práticas inovadoras em todo o mundo e promover uma rede global de líderes cujas

regiões metropolitanas têm vínculos comerciais, investem e crescem juntas.

### Global Cities Initiative

- Investimos US\$ 15 milhões em parcerias para o desenvolvimento de força de trabalho, incluindo Skills for Chicagoland's Future, que liga programas de treinamento para o desenvolvimento de força de trabalho com parceiros que podem treinar gente nas habilidades que os empregadores estão buscando e depois encaixam os formados nas ofertas de trabalho desses empregadores. No total, concedemos quase US\$ 60 milhões em dotações para programas de desenvolvimento de força de trabalho, nos últimos cinco anos.

### Fortalecimento das comunidades

- Provemos mais de US\$ 990 milhões em empréstimos e pouco mais de US\$ 1 bilhão em ações para construir ou preservar mais de 31.000 unidades habitacionais para famílias de baixa e média renda em mais de 200 cidades norte-americanas
- Emprestamos US\$ 189 milhões para instituições de financiamento ao desenvolvimento comunitário que alavancaram nosso capital para conseguir financiamento para habitações, escolas, clínicas e pequenos negócios.
- Estruturamos US\$ 219 milhões em New Markets Tax Credits para erguer capacidade de produção e industrial nos EUA e US\$ 79 milhões para a construção de oito centros de saúde que cumulativamente terão condições de proporcionar mais de 250.000 atendimentos a pacientes por ano.
- Comprometemos US\$ 10 milhões para o programa New York City's Clean Heat, uma parceria público-privada que permite a

conjuntos habitacionais de baixa renda converter seus sistemas de calefação de óleo pesado para gás natural, que é mais limpo.

- Excedemos nosso compromisso público, firmado em 2004 e pelos 10 anos seguintes, de emprestar e investir US\$ 800 bilhões a projetos relacionados com habitação, pequenos negócios e desenvolvimento comunitário nos EUA. No fim de 2012 – um ano adiantado em relação ao cronograma – tínhamos investido ou desembolsado US\$ 844 bilhões em financiamentos imobiliários, empréstimos a pequenos negócios e instituições sem fins lucrativos e habitação para populações de baixa renda, beneficiando principalmente pessoas e comunidades pertencentes a minorias ou de baixa renda.
- Fortalecemos comunidades fora dos EUA, investindo US\$ 1 milhão em programas de água limpa em aldeias rurais na Índia, Vietnam, Indonésia e Filipinas. Durante os últimos dois anos, o JPMorgan Chase proveu US\$ 1,9 milhão para por em uso 192 AquaTowers, que fornecem água potável a 1.000 pessoas, cada uma.

### Banco dos desassistidos

- Lançamos o Chase Liquid<sup>SM</sup>, um cartão genérico, recarregável, que funciona como alternativa de baixo custo para as contas correntes tradicionais e foi projetado para trazer os clientes desassistidos para o sistema bancário tradicional.
- Demos apoio a um investimento de impacto multimilionário no Barared, uma rede de bancos correspondentes que dá à população de baixa renda do México acesso a serviços financeiros e melhora os rendimentos das pequenas empresas na rede.

### **Honrando os militares e os veteranos**

- Trabalhamos com firmas parceiras para levar a 100.000 Jobs Mission a 91 empresas que contrataram mais de 51.000 veteranos de guerra americanos em menos de dois anos – um compasso bem adiantado para alcançar a meta de contratar 100.000 até 2020. O JPMorgan Chase sozinho contratou mais de 5.000 veteranos até o fim de 2012 e trabalhamos todos os dias para dar a eles as ferramentas necessárias para terem uma carreira significativa.
- Providenciamos quase 400 moradias para veteranos que fizeram por merecê-las e para suas famílias, por meio de nossos parceiros sem fins lucrativos, incluindo Building Homes for Heroes, Homes for Our Troops, Military Warriors Support Foundation e Operation Homefront. Estamos a caminho de atender nosso compromisso para doar 1.000 residências até 2016.

### **Doação e voluntariado**

- Fizemos mais de US\$ 190 milhões em doações filantrópicas a entidades sem fins lucrativos em 37 países em todo o mundo para apoiar

desenvolvimento comunitário, educação e artes e cultura.

- Mais de 43.000 de nossos funcionários doaram 468.000 horas de serviço voluntário em comunidades locais em todo o globo.
- Doamos servidores valendo mais de US\$ 500.000 para a rede de escolas públicas KIPP, em Nova York. O equipamento, configurado por nosso grupo Technology for Social Good, aumentará a capacidade de armazenamento de dados da KIPP e aprimorará sua capacidade de expandir as grades curriculares. Em 2011, investimos mais de US\$ 38 milhões para ajudar a KIPP a construir escolas em comunidades de baixa renda no Bronx, Nova York; Lynn, Massachusetts; e Washington, D.C.
- Doamos mais de US\$ 10 milhões para mais de 200 entidades benemerentes por intermédio do programa de filantropia em “crowdsourcing” Chase Community Giving. Com o Chase Community Giving, doamos mais de US\$ 28 milhões a 700 entidades em todos os EUA desde 2009 – e o programa tem mais de 3,8 milhões de fãs no Facebook.

- Ampliamos nosso apoio inicial ao Bankers Without Borders®, uma iniciativa voluntária global que liga instituições que atendem os desfavorecidos com voluntários capacitados. Em 2012, nossos funcionários doaram mais de 2.500 horas a projetos na Indonésia, Peru e Quênia, entre outros países.

### **Promovendo a sustentabilidade**

- Ajudamos a aplicar mais de US\$ 5 bilhões de capital em empresas e projetos de energia alternativa e limpa, incluindo mais de US\$ 1,6 bilhão em ações em incentivos fiscais para energia renovável.
- Construímos uma estrutura de avaliação de riscos para entender as práticas de nossos clientes envolvidos em faturamento hidráulico, trabalhando com clientes, comunidades e organizações ambientais, tais como o Environmental Defense Fund e The Nature Conservancy. Essa estrutura nos permitirá promover as melhores práticas com nossos clientes e em outras áreas do setor de serviços financeiros.

## **Prestando auxílio a nossos vizinhos e comunidades**

Nos instantes que sucederam a Supertempestade Sandy, o JPMorgan Chase anunciou até US\$ 5 bilhões de apoio para empresas de pequeno e médio porte e doou US\$ 10 milhões em socorro a pessoas e organizações envolvidas na ajuda aos flagelados. Despachamos caminhões de alimentos e caixas automáticos móveis para as áreas mais atingidas, abrimos mão de tarifas, reabrimos nossas agências rapidamente, encontramos meios para mais de 1.000 funcionários do JPMorgan Chase se apresentarem como voluntários e aceitamos doações para a Cruz Vermelha Americana em nossos caixas automáticos e por meio do programa Rewards. Em uma parceria com a Robin Hood, demos apoio ao 12.12.12 Concert for Sandy Relief, que levantou mais de US\$ 50 milhões para as vítimas. Depois de se tornar claro que a Supertempestade Sandy poderia interromper as operações dos mercados de débito municipais, o J.P. Morgan imediatamente ofereceu seus serviços para ajudar o estado de Nova Jersey a levantar US\$ 2,6 bilhões em bônus, abrindo mão de nossas taxas de subscrição e garantido que os custos para o estado não ultrapassariam uma taxa predeterminada.

## **Acelerando o crescimento dos pequenos negócios**

Na África do Sul, os pequenos negócios são a chave da expansão do emprego e crescimento econômico, porém muitos carecem de acesso aos conhecimentos e serviços necessários ao crescimento. Em 2012, comprometemos mais de US\$ 1 milhão para lançar o SME Catalyst for Growth Program, uma iniciativa que proporciona às empresas de pequeno e médio porte acesso a serviços de desenvolvimento de negócios difíceis de obter, tais como treinamento em habilidades técnicas, mentores e ajuda no acesso a mercados e financiamento. Esse programa vai criar uma estrutura para garantir a qualidade e impacto desses serviços, ajudando tanto os financistas como as empresas a investir sabiamente no setor e contribuir para o crescimento econômico da África do Sul.

---

No ano passado, assumimos uma grande tarefa. Produzimos um vídeo que capturasse o espírito do JPMorgan Chase. Somos um banco. Mas, também somos 260.000 pessoas atendendo 50 milhões de clientes todos os dias. Esses clientes são empresas, pequenos negócios, famílias, países e governos locais. E servimos as comunidades onde vivemos – nos EUA, onde fica nossa base, e em todo o mundo.

Vocês, os donos de nossa companhia, estão convidados a ver esse vídeo em [jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase](http://jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase).

Nós chamamos esse vídeo “Nós somos o JPMorgan Chase”.

Creemos que o vídeo represente a empresa da qual temos tanto orgulho de fazer parte. Ele conta a história do que fazemos, vista pelos olhos daqueles a quem servimos. Porque cremos que não se trata só do que fazemos, mas sim de quem são nossos clientes, funcionários e as pessoas às quais ajudamos.

Esperamos que isso torne você orgulhoso de ser o proprietário desta empresa.

J. P. Morgan