

BOLETIM INFORMATIVO CULTURAL PARA EMPREGADOS DA WABTEC

SAME TRACK



DESTAQUE NA LINHA DE FRENTE
Rastreando SDL para a vitória

VANTAGEM COMPETITIVA
O sucesso começa no chão de fábrica

MESA REDONDA DE GERENTES
Preparativos em Erie e Fort Worth

IMAGINE ISTO
Qual fábrica irá produzir o novo pedido?

Tomando uma decisão
Março de 2026



O planejamento de novos contratos começa com meses de antecedência

Equipe,

Recentemente, tivemos grandes novidades com diversos contratos comerciais — com locomotivas híbridas para a MTA, locomotivas do tipo ES44AC para a Norfolk Southern e modificações para a CSX e a Union Pacific, sem mencionar os anúncios do ano passado na Índia e no Cazaquistão.

Mas é importante saber que nenhum desses anúncios empolgantes foi uma surpresa. Todos eles exigiram muitos meses de planejamento. Antes mesmo de apresentarmos uma única proposta, já tínhamos decidido como e onde o trabalho seria realizado.

Árvore de decisão de fabricação

Para esses novos contratos, tomamos essas decisões da mesma forma que sempre decidimos onde a fabricação ocorrerá — com a árvore de decisão na página 9.

Esses contratos, juntamente com nossa carteira de pedidos existente, proporcionam visibilidade que nos ajuda no planejamento. Quando sabemos que temos esse volume de trabalho pela frente, podemos descobrir as maneiras mais eficazes de atender a esses pedidos. Qual a capacidade que podemos esperar de cada fábrica? Quantas locomotivas precisamos produzir neste local — e quantas modificações naquele?

Mesmo com todo esse planejamento cuidadoso, sabemos o quanto o mundo pode mudar ao longo de meses e anos. Em nossas cadeias de suprimentos e instalações de produção, sempre temos oportunidades de mudança, dependendo de 1) como precisamos responder a fatores fora do nosso controle ou 2) como podemos otimizar certos processos em diferentes instalações. Sempre existe a possibilidade de precisarmos mudar de rumo.

O sucesso depende de eficiência e flexibilidade

Com a reorganização do ano passado, fizemos progressos significativos ao sermos mais criteriosos com nossos processos, aprendendo com nossos erros e compartilhando nossas melhores práticas. Estamos adotando mais padronização e, em alguns casos, redundância em todo o sistema para atender nossos clientes com eficácia.

É animador ver melhorias em toda a Wabtec. Agradeço a todos pelos seus esforços para alcançar maior eficiência, bem como pela sua disposição em se adaptar às mudanças e nos ajudar a operar com mais flexibilidade. Eficiência e flexibilidade são os elementos mais importantes para o nosso sucesso futuro juntos.

Obrigado por tudo que você faz,

Justin Downs
Vice-presidente, Operações

Nossa equipe comercial conquistou vários contratos interessantes recentemente — mas planejamos onde e como faríamos esse trabalho antes mesmo de apresentar a proposta.



Rastreando SDL para a vitória

A Las Vegas Reman desenvolveu um sistema exclusivo de rastreamento SDL que promove uma cultura de equipe em todos os três turnos.

Mike Foley, gerente da fábrica, usa uma analogia com o beisebol para explicar o novo sistema de rastreamento de Mão de Obra Direta Padrão (SDL) na Las Vegas Reman. “Pensamos nisso como uma média de rebatidas. São os acertos divididos pelas vezes em que fomos ao bastão”, explica. Os acertos representam a Mão de Obra Direta Padrão (SDL) e as vezes em que fomos ao bastão são as horas planejadas. “Quantas horas precisamos trabalhar para realizar essa quantidade de trabalho?”

Em vez de tacos e luvas, o sistema de acompanhamento da SDL usa cartões plastificados e marcadores de quadro branco. “Ao final de cada turno, cada pessoa preenche seu cartão plastificado individual para documentar o que realizou”, diz Troy Christensen, Coach do Fluxo de Valores. “Em seguida, os líderes de equipe somam o desempenho da equipe naquele turno e anotam em um quadro branco, onde acompanhamos o desempenho turno a turno.”

Vencer em equipe

Troy destaca a importância de registrar no quadro branco apenas os números agregados do desempenho da equipe, apagando as pontuações individuais das fichas plastificadas diariamente. Não há registro do desempenho individual de nenhum jogador, apenas dos resultados coletivos da equipe.



Victor Perez no painel de rastreamento da SDL



Mike Foley

Gerente de Fábrica



Troy Christensen

Coach de Valores



Mike Sandoval

Diretor, Fabricação de Qualidade

Uma equipe pode ter uma ausência inesperada, o que impede a conclusão de muitas tarefas. Em vez disso, eles se dedicam a preparar o trabalho para o próximo turno. “Usando a analogia do beisebol novamente, eu posso tentar um bunt e ser eliminado na primeira base, mas o jogador que estava na primeira base agora está na segunda”, explica Mike. “Então, preparamos o próximo turno, porque eles chegam e encontram todo esse trabalho parcialmente concluído.”

Nesse exemplo, a média de rebatidas do turno posterior parecerá melhor do que a do turno anterior, mas “no fim das contas, o que importa é o desempenho dos três turnos no dia”, diz Mike. Em vez de competir, os três turnos buscam maneiras de ajudar uns aos outros a terem sucesso.

Trabalho leve versus trabalho pesado

O sistema também desencoraja as equipes de priorizarem tarefas leves, como uma troca de óleo, em detrimento de tarefas pesadas, como a desmontagem de um equipamento que exige a substituição de peças e a remontagem. Embora o tempo de execução do produto (TOP, na sigla em inglês) exigido para essas duas tarefas seja muito diferente, cada uma delas conta como uma unidade de produção.

“O desempenho é importante, mas se você fizer apenas as tarefas leves e fáceis, sua média de rebatidas será péssima”, explica

Mike. “E se você se concentrar no trabalho pesado, sua média de rebatidas será ótima, mas seu desempenho será menor.”

A qualidade importa.

Mike Sandoval, Diretor de Qualidade de Fabricação, afirma que o sistema impactou a cultura da empresa do ponto de vista da qualidade. “Não se trata necessariamente de quantas unidades produzimos”, diz ele. “Trata-se de quantas unidades produzimos corretamente e que podemos de fato enviar no final do dia.” Por exemplo, se 108 conjuntos forem produzidos, mas oito deles apresentarem um defeito que exija retrabalho, a fábrica terá produzido com sucesso apenas 100 conjuntos. “Isso nos ajudou a focar no rendimento da primeira passagem e a detectar defeitos mais cedo no processo de montagem.”

Os líderes de equipe revisam os resultados.

A LVR seleciona candidatos da linha de frente para serem líderes de equipe por meio de um processo anual, e esses líderes ajudam a impulsionar o processo de acompanhamento do SDL (Suporte à Aprendizagem de Desempenho). Os líderes de equipe de cada um dos três turnos participam de uma reunião de métricas todas as terças-feiras para que estejam a par dos resultados.

“Os líderes de equipe estão trabalhando com suas equipes em todos os níveis, e têm uma mentalidade diferente da que teriam sem essas sessões de terça-feira”, diz Mike Foley. “É uma oportunidade para conversar sobre as métricas e tentar expandir as possibilidades com esses caras.”

A perspectiva dos líderes de equipe



”

“É um esforço colaborativo, mas todos percebem a sua contribuição para o objetivo maior. Isso os ajuda a entender o valor do seu trabalho. Você pensa: ‘Qual é a minha contribuição hoje? O que eu consegui realizar na minha área que ajudou a alcançar um objetivo maior?’”

— **Ricky Paez, Líder da Equipe AC Motor**

“Isso promove um esforço de equipe que se estende de um turno para o outro.”

— **Alex Munoz, Líder da Equipe de Materiais**

“Acho que as pessoas estão mais engajadas. Elas entendem como podem gerar mais aprendizado autodirigido em vez de perder tempo ou simplesmente se manterem ocupadas. É uma ferramenta para guiá-las na direção certa.”

— **Rocky Martinez, Líder da Equipe de Radiadores**

“Graças aos painéis que temos em cada linha de produção, as pessoas se esforçam mais para entender o significado de tudo isso, simplesmente porque monitoramos os dados. Isso torna nossos resultados mais impactantes.”

— **Alex Markopoulos, Supervisor do Programa LEAD**

“Tem sido uma mudança positiva. Quando há tempo ocioso, notei que os operadores insistem em fazer treinamento cruzado em diferentes estações para compensar sua carga horária limitada.”

— **Victor Perez, Líder da Equipe da Linha de Rodas**

“Agora todos falamos a mesma língua. Assim, os operadores sabem o que significa SDL, o que significa TOP. O nível de adesão é maior porque agora eles entendem tudo melhor.”

— **Steve Dessormeau, Supervisor do Primeiro Turno**

“

O sucesso começa no chão de fábrica

Kyra Yates discute as contribuições da linha de frente para um ótimo ano da Wabtec e como as vitórias internacionais também ajudam as fábricas nos EUA.



Kyra Yates

Vice-presidente,
Relações com Investidores

A Wabtec obteve resultados impressionantes em 2025, com um aumento de receita de 7,5% e uma margem de lucro de 1,4%. “Tivemos um ótimo ano, então agradecemos à equipe”, afirma Kyra Yates, Vice-Presidente de Relações com Investidores. “Mas um dos motivos para o nosso sucesso foi o controle de custos.”

Economias no chão de fábrica

Nossas melhorias de custos vão além das mudanças que fizemos na Integração 3.0. “Essas mudanças estruturais certamente contribuem, com economias que continuarão por vários anos”, reconhece Kyra. “Mas uma grande parte da nossa redução de custos vem de melhorias operacionais e aumentos de margem que acontecem no chão de fábrica, no dia a dia.”

Nossas equipes de operações, com sua mentalidade de melhoria contínua, têm um impacto significativo no sucesso da Wabtec. Kyra destaca dois fatores importantes: “Primeiro, trata-se de as pessoas da área de operações tomarem decisões inteligentes, priorizando a segurança e protegendo seus colegas. Segundo, trata-se de ganhos de eficiência e redução do tempo de produção. A área de operações está sempre buscando maneiras de melhorar a qualidade e reduzir custos.”

Isso envolve encontrar maneiras, grandes e pequenas, de melhorar nosso trabalho na linha de produção. Também significa

“Mas uma grande parte da nossa redução de custos vem de melhorias operacionais e aumentos de margem que acontecem no dia a dia da fábrica.”

evitar erros. “Erros significam retrabalho”, diz Kyra. “Qualquer coisa que você esteja construindo ficará mais cara se você tiver que voltar e refazer as coisas.”

Controlar os custos nos ajuda a ganhar licitações

Além de melhorar os resultados financeiros da Wabtec, o controle de custos na linha de produção contribui para nossa capacidade de ganhar contratos. “Em todas as nossas fábricas, seja com foco em manufatura enxuta, melhorias no tempo de produção ou redução de retrabalho”, diz Kyra, “todos esses fatores contribuem para um produto mais econômico, o que nos ajuda a vencer no mercado quando concorremos com a concorrência.”

Vitória histórica no Cazaquistão

Nosso contrato de US\$ 4 bilhões com o Cazaquistão é notável não apenas por ser o maior pedido da história ferroviária, mas também por representar negócios para as fábricas americanas que fornecerão componentes essenciais. “A Erie possui tecnologia de propulsão que será enviada para lá. É em Grove City que fabricamos nossos motores”, diz Kyra. “Uma vitória internacional é uma vitória para a empresa como um todo. Ela impacta a todos.”

Resultados de 2025



A receita aumentou



A margem aumentou

Relacionamentos de longo prazo com os clientes

“Quer estejamos vendendo locomotivas para transportar cargas pelo mundo, para trânsito, componentes ou qualquer outro item de nosso vasto portfólio, a Wabtec está conquistando o mercado”, observa Kyra. “Nossos clientes voltarão porque nosso produto é o melhor.”

Mas também ganhamos simplesmente por termos nossos produtos no mercado. “Isso nos ajuda a alimentar o negócio por muitos anos”, explica Kyra. “Assim que vendemos uma locomotiva, vamos vender mais peças e serviços relacionados a ela. Nossa equipe está presente no local, fornecendo conhecimento técnico para ajudá-los a administrar seus negócios.”

O foco no sucesso do cliente constrói negócios a longo prazo. “Ajudamos nossos clientes a vencer construindo o melhor produto na fábrica e entregando locomotivas confiáveis e eficientes”, diz Kyra. “A Union Pacific é um exemplo perfeito. Firmamos um contrato com eles em 2022, um negócio de um bilhão de dólares. Se não tivéssemos tido um bom desempenho nos anos seguintes, acho que eles não teriam voltado para fechar este último contrato.”

Acúmulo de pedidos em níveis recordes

“Nossa carteira de pedidos plurianual está no nível mais alto de todos os tempos e nos dá visibilidade para o futuro”, diz Kyra. “Isso deve dar a todos a confiança de que temos muito o que construir nos próximos anos.”



Preparativos em Erie e Fort Worth

Ambas as fábricas se preparam para grandes encomendas futuras: as locomotivas híbridas de transporte para a MTA e as novas locomotivas de carga para a Norfolk Southern.

P

Pode nos dar mais detalhes sobre esses novos pedidos?

Chris: As locomotivas híbridas da MTA — ou as unidades do Metrô de Nova York, como as conhecemos em Erie — são locomotivas de serviço. Elas são projetadas para circular nos túneis do metrô de Nova York. São bem menores que nossas locomotivas de carga tradicionais.

Derrick: Essas locomotivas são híbridas por natureza. Elas possuem um conjunto de baterias, além de um motor a diesel. Assim, a MTA pode usá-las em condições externas com o motor a diesel, mas também pode usá-las no metrô, no sistema subterrâneo, com a energia das baterias.

Kevin: Estamos construindo locomotivas Tier 4C, o que chamamos de Série Evolution, para a Norfolk Southern.

Wade: A parte mais empolgante para nós é a transição das modernizações que fizemos para a NS para agora termos a oportunidade de construir novas locomotivas para eles.

P

Como você está se preparando agora para que as construções ocorram sem problemas?

Derrick: Construímos apenas 25 desses híbridos nos últimos dois anos. Então, temos conversado bastante ultimamente sobre como podemos melhorar e nos preparar para este próximo pedido. Estamos tentando pensar em todas as possibilidades.

Chris: Para esta nova ordem, vamos aproveitar esses aprendizados, vamos aprender com eles, aprimorá-los e tornar o processo mais eficiente.

Kevin: Vamos pegar tudo o que aprendemos com as versões que fizemos de outros tanques de nível 4C e dizer: “Ok, o que



Derrick McCoy

Gerente de Fábrica de Locomotivas Erie, Pensilvânia



Chris Curtis

Líder empresarial para testes comerciais Erie, Pensilvânia



Kevin Kerr

Engenharia de Manufatura NPI Fort Worth, Texas



Wade Mahon

Especialista em Planejamento e Controle de Configuração Fort Worth, Texas

“Que alterações fizemos nessas versões que queremos fazer nesta?”

— Kevin Kerr

funcionou, o que não funcionou? Como melhoramos? Quais mudanças fizemos nessas versões que queremos fazer nesta?”

Wade: Assim que a engenharia termina o trabalho e os desenhos são liberados, nossa função é repassá-los rapidamente para que as revisões entrem no nosso sistema Oracle em um ou dois dias, para que possamos emitir os pedidos de compra aos nossos fornecedores. Fazer isso com antecedência nos dá a melhor chance de ter o material aqui a tempo, pronto para a produção.

P

Tem alguma consideração final que gostaria de acrescentar?

Kevin: É sempre empolgante ver um cliente com quem trabalhamos há tempos chegar e dizer: “Sabe de uma coisa? Queremos continuar trabalhando conosco.” esse relacionamento.”



Confira o vídeo da Mesa Redonda de Gestores na versão digital do Same Track.

“É a personificação do espírito ‘One Wabtec’ receber uma locomotiva completamente nova em folha para passar pela oficina.”

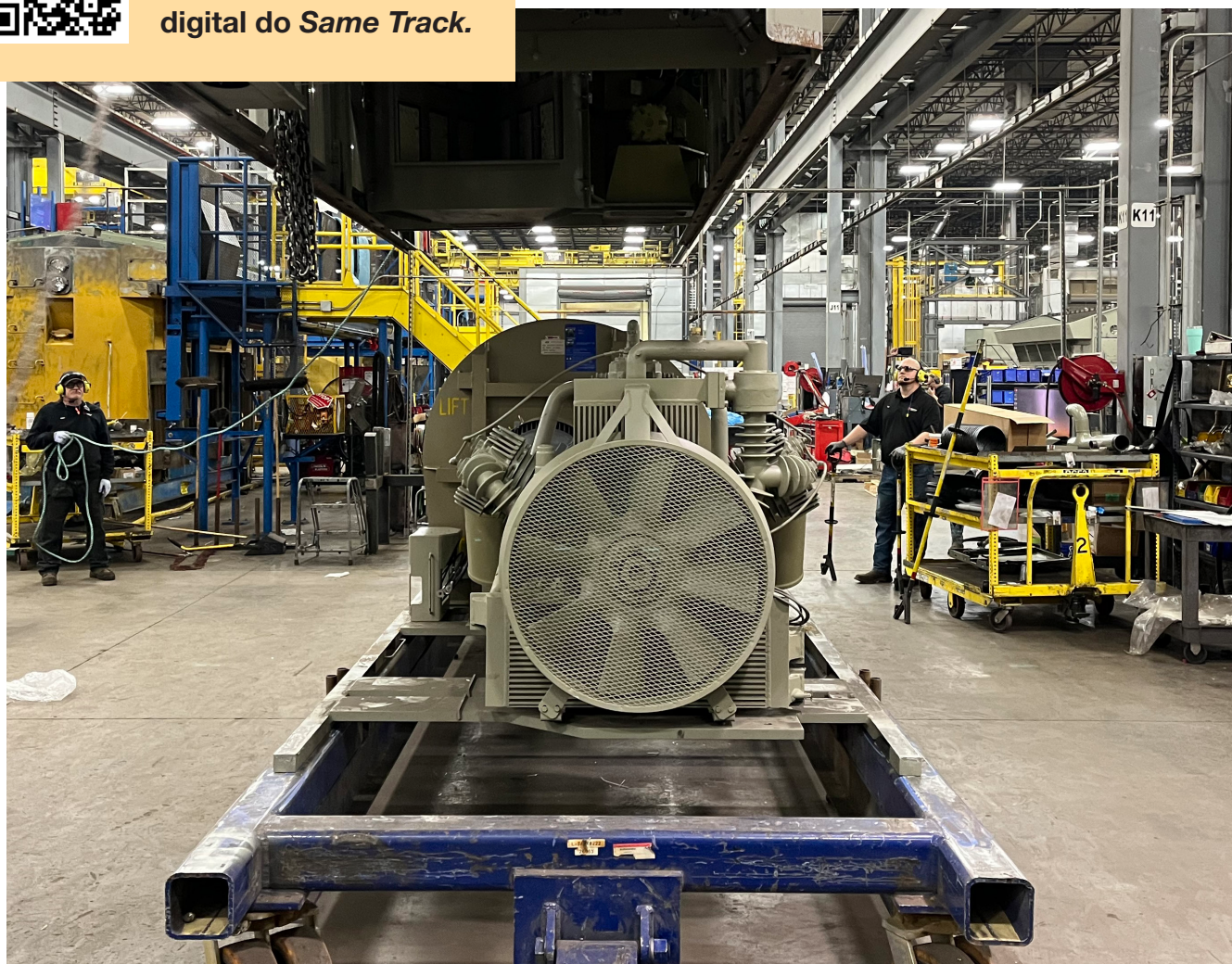
— Derrick McCoy

Wade: Já fizemos muitas modificações para a Norfolk Southern, mas criar novos projetos para eles é realmente empolgante.

Chris: Estamos muito animados com isso. Realmente une o site porque todos estão envolvidos.

Derrick: É um esforço de toda a equipe. É a personificação do espírito “Uma Wabtec” receber uma locomotiva totalmente nova em suas instalações.

Uma construção anterior de nível 4C no chão de fábrica em Fort Worth.



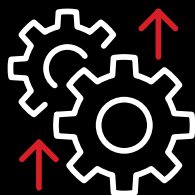
Qual fábrica irá produzir o novo pedido?

A maioria dos novos contratos envolve peças e componentes de diversas fábricas diferentes, mas a fábrica que realiza a montagem é a que mais se beneficia. Ao atribuir projetos, buscamos a fábrica que seja a opção mais eficiente, flexível e competitiva para aquele tipo específico de trabalho com locomotivas.

Parte do processo de licitação

A decisão sobre o local de construção do empreendimento é tomada antes mesmo de apresentarmos uma proposta. Não é algo que decidimos de repente.

Utilizamos um processo de decisão bem estabelecido e claramente definido, que envolve responder a uma série de perguntas para determinar o melhor local para a construção. Se alguma dessas respostas for negativa, podemos considerar outra fábrica — ou possivelmente recusar a licitação.



Ao atribuir projetos, procuramos a fábrica que seja a opção mais eficiente, flexível e competitiva para aquele tipo específico de trabalho com locomotivas.

OPORTUNIDADES DE VENDA DE LOCOMOTIVAS

FLXdrive, ALT Híbrido, Remanufaturas, Modernizações, ES440AC, novas locomotivas NS

CONSIDERAÇÕES SOBRE O NEGÓCIO

Localização, financiamento, exigências governamentais, questões regionais

Faz sentido?
GEOGRAFICAMENTE?

Se sim

A planta tem o
HABILIDADES NECESSÁRIAS?

Se sim

A planta tem o
CAPACIDADE?

Se sim

A planta possui as características adequadas?
CUSTOS DE MÃO DE OBRA?

Se sim

Este acordo exigiria
INVESTIMENTO EM FÁBRICA?

Se sim

Os benefícios do investimento
OS BENEFÍCIOS SUPERAM OS CUSTOS?

Se sim

A planta possui os nutrientes necessários?
DESEMPENHO e FLEXIBILIDADE?

Se sim

PROPOR
esta planta para a construção.