

NEWSLETTER CULTURAL PARA EMPREGADOS DA WABTEC

SAME TRACK



DESTAQUE DA LINHA DE FRENTE

Uma Wabtec no Cazaquistão

VANTAGEM COMPETITIVA

Gerenciando Muitas Partes em Movimento

MESA-REDONDA DE GERENTES

Peças Certas, no Momento Certo

IMAGEM DO MÊS

O Backlog Nos Ajuda a Ver o Futuro

Visão da Plataforma
Maio de 2026



Amplificando o Sucesso com Padronização

Equipe,

Já faz um ano desde que começamos a ver nossas operações por meio de uma perspectiva de plataforma, ao mesmo tempo em que aprimoramos o desempenho em unidades individuais. Aprendemos sobre nossas semelhanças, evidenciamos nossas diferenças e agora é hora de agir com base nesse conhecimento — por meio da PADRONIZAÇÃO e benchmarking!

A padronização oferece uma base de consistência, transformando a variabilidade em resultados repetíveis e de alta qualidade. Ela melhora a capacidade de fabricação no nível do operador enquanto impulsiona a competitividade e o crescimento.

Em palavras simples, em toda a plataforma de locomotivas, estamos todos fazendo coisas semelhantes em diferentes locais. Compramos peças, fabricamos e montamos, testamos, pintamos e enviamos. Nosso objetivo é identificar quais plantas estão realizando quais partes desse processo melhor e compartilhar esse conhecimento em toda a organização. Se um local resolveu um problema ou encontrou uma forma mais simples de trabalhar, por que todos os locais não deveriam se beneficiar? É uma oportunidade poderosa para ampliar o sucesso em toda a organização.

Pinte uma vez

Um exemplo é algo que ocorreu recentemente em Fort Worth. Estávamos pintando conjuntos completos de truques por dentro e por fora, mas o exterior estava sendo pintado uma segunda vez posteriormente devido à janela de aderência – uma definição clássica de desperdício no Lean. A equipe local fez uma pergunta simples, mas poderosa: “Por que estamos fazendo isso?”

Percebemos que deveríamos pintar apenas as áreas inacessíveis no nível da locomotiva. Então, quando vai para a cabine final de pintura, pintamos todo o exterior apenas uma vez. Levamos essa ideia para a engenharia, conseguimos aprovação e pronto! Economizamos mão de obra e material de pintura.

Benchmark entre unidades

Inicialmente, esse processo de comunicação de soluções era informal e pouco utilizado. Agora, estamos iniciando uma discussão regular mensal de benchmarking com líderes de unidades e a equipe de desenvolvimento de Operações. Também incluímos os subordinados diretos dos gerentes de planta. O objetivo é que as pessoas conheçam seus equivalentes em outros locais, para que quando um problema surja, saibam exatamente para quem ligar.

Locais diferentes, mesmo processo

Nosso objetivo geral é padronizar as melhores formas de fazer tudo em toda a plataforma. Esse é o nosso objetivo “colocar um homem na lua”. Mas quando começamos a traçar essa jornada, não se trata do destino. Trata-se de fazer progresso. É uma jornada empolgante e que oferece uma enorme oportunidade.

Meu pedido a vocês é que também adotem uma visão de plataforma. Se você tem um problema, pergunte quem mais no mundo já enfrentou esse mesmo problema. E se você tem uma solução, quais outros locais podem se beneficiar?

Vamos colocar o poder de Uma Wabtec em ação

Mehul Mehta
Vice-presidente do Grupo – Operações

Mehul Mehta diz que nossa missão “homem na lua” é padronizar processos em toda a plataforma de locomotivas.



One Wabtec no Cazaquistão

Damon Frenn foi o líder de NPI em Erie quando os dois produtos de locomotivas da LKZ foram desenvolvidos há 15 anos. E agora ele está em Astana trabalhando nos próximos NPIs.



Damon Frenn

Gerente da Planta

Falando o idioma deles

Damon Frenn, recentemente nomeado líder do site da LKZ, trabalhou em Erie por 27 anos, então a mudança para o Cazaquistão no início de março foi uma grande mudança. Para começar, há a diferença de idioma.

“O idioma é, de longe, o maior desafio”, diz Damon. “Como parte dessa transição, recebo treinamento de idioma. E a primeira pergunta foi: qual idioma você quer aprender? Russo ou cazaque?”

Em sua primeira semana na planta da LKZ, Damon fez um breve (muito breve) discurso na celebração do equinócio da primavera/ano novo chamada Nauryz. “Eu disse apenas sete palavras”, ele disse. “Basicamente subi ao palco e disse em cazaque: ‘Bom dia. Feliz celebração de ano novo. Muito bom e obrigado.’ Esse foi o meu momento de encerrar.”



Exposição do Dia da Manufatura da Wabtec no Cazaquistão

“Mas quando entro na fábrica, é aí que as diferenças acabam.”

Damon diz que a equipe é muito receptiva às suas tentativas enquanto ele progride nos idiomas, e que seu inglês também os beneficia. “É uma via de mão dupla”, ele diz. “Uma área de melhoria para a equipe é melhorar o inglês, e eu posso ajudar nisso.”

A planta parece um lar

Damon se estabeleceu em seu novo apartamento em Astana, onde sua esposa em breve se juntará a ele, e já dominou a maior parte da logística de viver no Cazaquistão, embora fazer compras em outro idioma tenha sido desafiador. “Na maioria das vezes compro com base no que reconheço, como ovos, vegetais, nozes e água”, ele diz.

“Mas quando entro na fábrica, é aí que as diferenças acabam. Os desafios na LKZ não são novos. São os mesmos desafios que cada uma de nossas plantas enfrentou em algum momento de sua jornada.”

Donos do nosso destino

A jornada da LKZ nos últimos 15 anos foi uma série de joint ventures, e até recentemente a Wabtec possuía apenas 50%. Desde o final de 2023, a planta é totalmente de propriedade da Wabtec.

“Agora temos controle total sobre nosso próprio destino”, diz Damon. “Isso é importante para como cumprimos a missão. Eu dependo de toda a equipe. Todos têm um papel a desempenhar, e precisamos responsabilizar uns aos outros.”

A missão deles, segundo Damon, é “desenvolver uma cultura One Wabtec nas operações de locomotivas em Astana, enquanto desenvolvemos nossas pessoas para entregar produtos de qualidade com segurança e conformidade para nossos clientes, nossos funcionários e a região.”

Uma missão, três idiomas

“Precisamos estar focados em processo, processo, processo”, diz Damon. “Isso é o que compartilho com a equipe, que essa é a disciplina que precisamos para ter liberdade para executar nossa missão.”

Damon diz que a equipe da LKZ “está ansiosa para aprender e implementar as melhores práticas que usamos em outros sites. Temos

“Temos documentos que estão apenas em russo. Recentemente percebemos que precisamos documentar processos em três idiomas: russo, cazaque e inglês.”

Exposição do Dia da Manufatura da Wabtec no Cazaquistão



Celebração do feriado nacional Nauryz



uma forma One Wabtec de fazer as coisas, não processos individuais por site. Se é importante para um site, é importante para todos.”

Uma das prioridades de Damon é desenvolver documentos de processo que possam ser usados como referência pelos funcionários. “Temos documentos que estão apenas em russo”, ele explica. “Recentemente percebemos que precisamos documentar processos em três idiomas: russo, cazaque e inglês.”

Novos produtos à frente

Nos últimos 15 anos, a planta LKZ produziu um produto de locomotiva de carga e um de passageiros, além de algumas locomotivas de manobra. “Mas, a partir deste ano, temos três novas introduções de produtos”, diz Damon. “Estamos focados em entender qual é o produto, o que é diferente do que produzíamos e o que precisamos fazer para nos prepararmos para esses NPIs.”

Uma observação interessante é que Damon foi o líder de NPI em Erie quando as locomotivas do Cazaquistão foram inicialmente desenvolvidas e enviadas para Astana para a inicialização da fábrica. “Então eu tive a oportunidade de desenvolver o produto e agora, 15 anos depois, tenho a oportunidade de liderar o site e levá-lo ao próximo nível à medida que introduzimos mais NPIs na região.”

Gerenciando Muitas Partes em Movimento

Alex Artman e o restante da equipe de Materiais trabalham para ter as peças certas prontas quando o chão de fábrica precisa delas.



Alex Artman

Vice-Presidente, Materiais Operações de Carga

Complexidade em escala

Alex Artman, Vice-Presidente, Materiais .. Operações de Carga, passa seus dias lidando com muitas partes em movimento. “Fazemos cerca de 10.000 pedidos de compra por semana”, ele diz. “E gerenciamos até 8 bilhões de dólares em materiais por ano.”

A equipe de Materiais é responsável por emitir pedidos de compra para todas as peças que os negócios de carga, mineração e serviços precisam para construir seus produtos. Isso traz alguns desafios únicos.

“Para construir uma locomotiva, por exemplo, você precisará de aproximadamente 10.000 peças únicas, e cada uma pode ter um fornecedor diferente”, diz Alex. “Estamos trabalhando para garantir que todo o material chegue exatamente quando precisamos, para assegurar que a fábrica não perca tempo. Queremos que o material esteja disponível para que eles possam puxá-lo e começar a trabalhar.”

Por outro lado, Alex e sua equipe precisam equilibrar ter material disponível internamente com comprar demais, ou muito cedo, porque isso impacta o fluxo de caixa da empresa. “A cada pedido de compra, é como se eu estivesse escrevendo um cheque para um fornecedor pelas peças. Somos responsáveis pelo dinheiro da empresa, então temos que ser muito cuidadosos com o caixa.”

A beleza do backlog

Quando temos pedidos de backlog colocados para os anos seguintes, isso permite que nossos fornecedores planejem para atender aos pedidos futuros. “Quando sei que tenho pedidos firmes no futuro, isso ajuda a dar estabilidade a todos os meus

“Te mantém humilde, porque sempre surge um novo problema.”

“Para construir uma locomotiva, você precisará de aproximadamente 10.000 peças únicas, cada uma com um fornecedor diferente.”

fornecedores”, diz Alex. “E também traz estabilidade para nossa cadeia de suprimentos.”

A comunicação com fornecedores é fundamental para manter uma cadeia previsível, segundo Alex. “Nossos fornecedores precisam garantir o fornecimento de matéria-prima para produzir o que precisamos. Eles precisam garantir mão de obra e assegurar que tenham as pessoas certas. Se fizerem uma suposição errada sobre nossos pedidos futuros e reduzirem suas operações, isso pode prejudicar seriamente nosso negócio.”

Preparação para o backlog

A preparação começa meses ou até anos antes da produção. “Começamos pelas peças com maior tempo de entrega”, diz Alex. “Garantimos essa base de suprimento primeiro, e depois seguimos para trás.”

As peças com maior tempo de entrega geralmente são fundidos, forjados, eletrônicos e sistemas de engenharia. “Pode levar dois anos para um injetor de combustível ou turbocompressor, especialmente se for um novo design de produto. Precisamos encontrar um fornecedor que consiga atender qualidade e desempenho, qualificá-lo e garantir capacidade.”

Equilíbrio de fornecedores

“Quando você tem 10.000 peças por produto, algo está fadado a dar errado”, explica Alex. “Então, como garantimos que temos vários fornecedores nos quais podemos confiar para nos tirar de problemas?”

Se tivermos apenas uma única fonte para uma determinada peça, isso pode criar um problema. Mas quanto mais negócios damos a um fornecedor, melhor conseguimos negociar um acordo favorável. “Muitos fornecedores e não conseguimos aproveitar a escala”, diz Alex. “Mas poucos fornecedores e você acaba sendo mantido refém pelos fornecedores. Na minha experiência, o ponto ideal é cerca de três ou quatro fornecedores.”

Ter fornecedores posicionados em diferentes regiões globais também é importante. “Você pode ter quatro fornecedores todos na China, e pode achar que está seguro”, diz Alex. “Na verdade, não, porque você se colocou em risco regionalmente. Se seus fornecedores estiverem espalhados globalmente, você se protege contra fatores macroeconômicos, questões de taxa de câmbio, guerras e outros fatores. Isso é algo que pode nos ajudar a ser mais competitivos.”

A satisfação em resolver problemas

Alex trabalha com sourcing de manufatura e fornecedores há 34 anos, e ele diz que gosta particularmente dos aspectos de resolução de problemas do trabalho. “Isso mantém você atento”, ele diz. “Isso te torna humilde todos os dias, porque justamente quando você pensa que já entendeu tudo, há um novo problema para resolver.”

Quando há um problema, Alex diz que é importante vê-lo não como uma crise, mas como uma oportunidade para inovar e fornecer uma solução. “Quando você encontra uma maneira de trabalhar com sua base de fornecedores e obter as peças de que eles precisam, e você salva uma locomotiva ou salva a produção, não há sentimento melhor no mundo”, ele diz. “É um estresse como você nunca imaginou, mas você tem gratificação instantânea quando a peça é enviada e você conseguiu ajudar.”

10,000

Número aproximado de peças em uma locomotiva

2 a 3

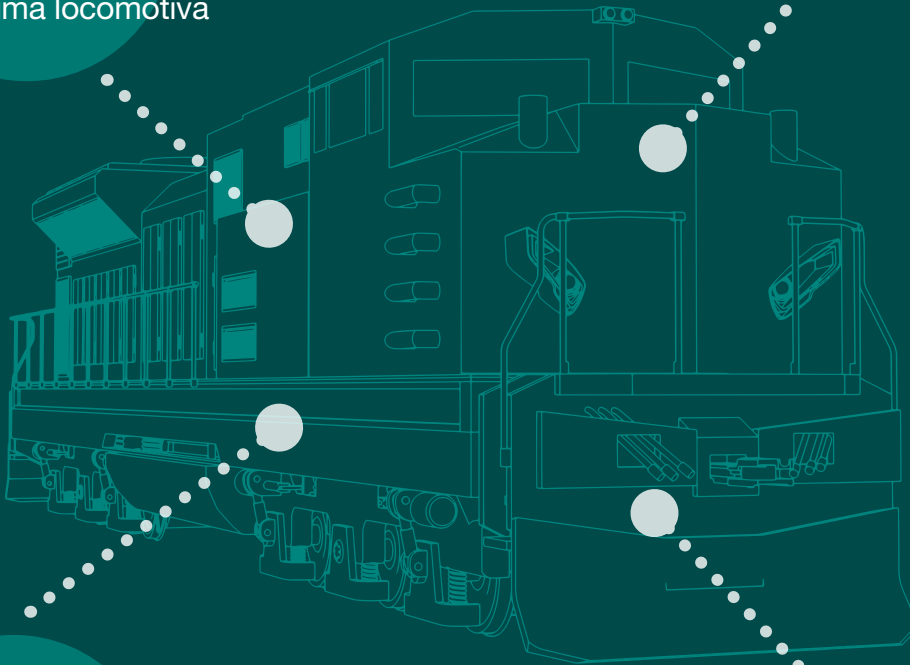
Quantidade ideal de fornecedores por peça

520,000

Número de pedidos por ano da equipe de Materiais

\$4B a \$8B

Compras que a área de Materiais gerencia anualmente



Peças Certas, no Momento Certo

A equipe de Sourcing gerencia um equilíbrio complexo entre pedir peças no prazo certo, sem antecipação excessiva.



Como vocês garantem que as peças certas chegam no prazo?

Evan: Com 10.000 a 15.000 peças em uma locomotiva, muito se resume ao trabalho padronizado para nossas equipes. Então, realmente garantir que os compradores e os MTAs todos os dias, todas as semanas, sigam a mesma receita para garantir que as coisas

estejam chegando no tempo certo. E, quando não estão, escalar e se antecipar a esses problemas.

Elizabeth: Acredito que a chave é comunicação, planejamento e trabalho em equipe. Então, desde o momento em que Vendas coloca a demanda do cliente, temos um padrão complexo de trabalho a seguir e não podemos falhar, porque coisas podem acontecer.

Patrick: Temos uma ferramenta de MRP bastante robusta que nos ajuda. Então, há muitos dados que precisamos simplificar para nossos MTAs e compradores poderem ver — ok, de todas essas muitas, muitas milhares de peças, quais podem ser um problema? E como focamos nossos esforços para trazer essas de volta ao controle?



Existem diferenças na confiabilidade de vários fornecedores?

Evan: Pode haver variações enormes na confiabilidade dos fornecedores. Então, quando temos um fornecedor que está falhando ou nos prejudicando, vamos visitá-lo — aumentamos a frequência de reuniões com o fornecedor.

Elizabeth: Temos fornecedores ao redor do mundo, e isso vem com diferentes desafios — por exemplo, quando precisamos enviar por transporte marítimo.

Patrick: Temos muitos indicadores de desempenho sobre fornecedores, como cumprimento de prazo prometido e entrega no prazo. Então sabemos quais são os fornecedores problemáticos, e eles recebem muito mais atenção da equipe de atendimento do que alguns dos mais confiáveis.



Evan Barta

Líder Sênior de Materiais
Texas Locomotive
Fort Worth



Elizabeth Girón

Líder Sênior de Materiais
Texas Mining Facility
Fort Worth



Patrick Brown

Gerente Sênior de Materiais
Erie

“Se algo chega cedo, pagamos por isso cedo, e mantemos isso por mais tempo. Esse é dinheiro que o negócio não pode usar em outro lugar.”

— Evan Barta

P

Qual é a desvantagem de pedir peças cedo demais?

Evan: Se você recebe uma peça cedo demais, normalmente vai receber uma ligação sobre estoque antecipado e essencialmente desperdício do dinheiro da empresa, certo?

Porque, se algo chega cedo, pagamos por isso cedo e o mantemos por mais tempo. Esse é dinheiro que a empresa não pode usar em outro lugar.

Elizabeth: Se as peças chegam cedo demais, isso pode impactar nosso estoque. E, se chegam tarde, isso pode provocar uma falta.

“Eu realmente amo os desafios, e acredito que temos uma ótima equipe trabalhando conosco.”

— Elizabeth Girón



Confira o vídeo da Mesa-Redonda de Gerentes na versão digital da *Same Track*.

Patrick: Então, se você tem um ciclo longo, como uma locomotiva, e está seis meses dentro do projeto e o programa é cancelado ou movido, agora você tem todo esse material parado que não precisa. Ou já está em pedido e você está trabalhando com o fornecedor para cancelá-lo ou adiar para uma nova data.

P

O que dá a vocês uma sensação de realização no trabalho?

Evan: Uma vez por ano parece que entramos em algum tipo de situação impossível. No ano passado foi com tarifas, quando tínhamos centenas de contêineres presos no porto. Então, quando nos unimos como uma equipe

multifuncional e superamos problemas como esse, eu realmente saio me sentindo satisfeito.

Elizabeth: Eu realmente amo os desafios, e acredito que temos uma ótima equipe trabalhando conosco, além do forte apoio que recebemos do nosso gestor direto.

Patrick: Ver o produto final sendo enviado é muito gratificante, porque você vê que começou como uma linha em um cronograma e, 18 meses depois, pode ver uma locomotiva sendo enviada. Além disso, pessoalmente, algo que eu gosto muito é poder ajudar nossa equipe a fazer as coisas de uma maneira mais fácil amanhã do que hoje.

Fábrica de Fort Worth



O Backlog Nos Ajuda a Ver o Futuro

Quando sabemos que temos esse volume de trabalho pela frente, conseguimos planejar melhor.

Nosso backlog de 12 meses está 11,9% maior ano a ano



O backlog de Freight aumentou 41% no último trimestre, comparado ao mesmo período do ano anterior.

Mas o backlog é apenas o começo

Essas vendas previstas não entram na nossa receita até que tenhamos montado o produto e realizado a entrega aos nossos clientes.

Backlog conforme reportado no Relatório de Resultados do 1º trimestre de 2026



Benefícios do backlog



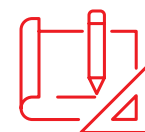
Permite antecipar trabalho consistente entre unidades



Ajuda fornecedores a planejar



Melhora a cadeia de suprimentos



Dá tempo para preparar novos produtos