



**Disciplina:** GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INOVAÇÃO  
**Prof:** Adalberto J. Tavares Vieira    **Série:** 8º período    **TRABALHO P/AValiação**  
**Aluno (a)s:**

---

## **A Pro-Line Corporation Dá Cara Nova a uma Velha Indústria**

Com 600 dólares e uma máquina de escrever emprestada, Comer Cottrell entrou para o ramo de cosméticos em 1970, comercializando sua própria fórmula para tratamento de cabelos e montando uma empresa cujo rápido crescimento chegou a ameaçar sua própria sobrevivência.

Partindo do zero em Los Angeles, a Pro-Line Corporation, de Cottrell, expandiu-se até se tornar uma empresa de 26 milhões de dólares com 175 empregados. Atualmente sediada em Dallas, a Pro-Line tornou-se a maior empresa de propriedade de um negro no Sudoeste dos EUA. Foi classificada em 39º lugar na lista das 100 maiores empresas de negros nos Estados Unidos, feita em 1987 pela Black Enterprise.

Os produtos de beleza da Pro-Line vendem bem não apenas nos Estados Unidos, mas também no Caribe, Europa, África, Arábia Saudita e Oriente. Hoje em dia, Comer Cottrell dirige um império de cremes e gels que se tornou um grande sucesso. Não obstante, algumas de suas primeiras aventuras empresariais foram desapontadoras. Ele tentou, por exemplo, estabelecer um restaurante chinês num bairro negro de Los Angeles e vendeu seu haras de cavalos de corrida depois de decidir que o esporte dos reis não era para ele. Cottrell prosperou, como diz, “vendendo esperanças – e é isso que o negócio de produtos de beleza é”.

A decisão de entrar no ramo de produtos de beleza veio a partir de uma descoberta que Cottrell fizera há alguns anos. “Eu administrava um reembolsável numa base da Força Aérea e percebi que não havia produtos para cabelos de negros” diz ele. “Vinte por cento do pessoal da base eram de negros. Conversei com as autoridades e eles me disseram que não havia necessidade de produtos desse tipo”. Então Cottrell perguntou a várias empresas químicas se seus cientistas poderiam criar produtos para cuidar do então popular estilo de penteado afro. Uma fórmula bem-sucedida foi desenvolvida oito meses mais tarde.

Como ele não podia pagar adiantado para que uma empresa fabricasse a primeira partida de seu novo produto, Cottrell persuadiu um pequeno fabricante a se arriscar com ele. A empresa fabricou para ele uma quantidade do que ele chamou de *hair spray* Pro-Line Oil Sheen. Ele vendeu de porta em porta seu novo produto a salões de beleza e a barbearias para negros e pagou ao fabricante dentro de 20 dias.

Em 1975, quando a Pro-Line estava com cinco anos, Cottrell abriu um centro de distribuição em Birmingham, Alabama, mas achou difícil conseguir espaço nas prateleiras das lojas da área. A Johnson Products Company, sediada em Chicago, líder do mercado de cosméticos para negros, ocupava todos os mostruários. A dedicada gerente de área da

Johnson Products era Isabell Paulding, ex-Miss Alabama Negra e ex-concorrente ao título de Miss América Negra. Ela tornou-se esposa de Cottrell um ano depois de se conhecerem.

Em 1980, a Pro-Line estava ficando sem espaço para expandir sua fábrica em Los Angeles. Cottrell olhou para o leste, onde haviam se desenvolvido seus principais mercados. Decidiu levar a empresa para Dallas – um movimento que, segundo ele, quase matou a Pro-Line.

Enquanto as linhas de produção eram fechadas em Los Angeles, a Pro-Line lançou seu Kit de permanente caseiro Curly. As vendas saltaram para 11 milhões de dólares em dez meses. Posteriormente, os concorrentes surgiram no mercado com produtos similares.

Quando novas instalações no Texas, com 11.800 m<sup>2</sup> e valendo 4 milhões de dólares entraram em operação, a Pro-Line lutou para recuperar sua parcela do mercado. Hoje em dia, é a quarta maior empresa de produtos de beleza étnicos nos Estados Unidos.

A grande competição tanto por parte de empresas comuns quanto étnicas levou a Pro-Line a anunciar em programa de horário nobre da televisão, como o Monday Night Football, da rede ABC. A Pro-Line comprou horários em vinte das regiões do país onde o programa é mostrado – diz René Brown, diretor de marketing da empresa – para anunciar um novo produto para homens negros. É um amaciante de cabelos para que os negros que usam cabelos curtos possam usar pentes.

Cottrell tem um grupo de cientistas trabalhando em novos produtos e garantindo a qualidade dos que já são fabricados. Entretanto, ele é cauteloso quanto a se expandir rápido demais. “Temos um lucro de cerca de 18%”, diz ele. “Estamos trabalhando num plano quinquenal. Queremos um crescimento constante.”

## **DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

- Analisando o case organizacional descrito acima, desenvolva a analogia do contexto:
  1. Desenvolver seus processos e analisar seus possíveis desvios através do PROCESSO DECISORIAL.
  2. No que se refere aos padrões ou estilos de liderança dentro dos atributos gerenciais (conforme Teoria de Ciclos Vital da Liderança – Korman, estudada em sistemas de gerenciamento político empresarial), em qual quadrante você encaixaria este tipo de administração?
  3. Defina Adhocracia na organização identificada no texto. Defina como se interagem.
  4. Com os novos desenvolvimentos organizacionais, existem tendências de desequilíbrios econômicos e sociais. Como devemos amenizar tais situações? (conforme texto).