

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO  
NÍVEL MESTRADO**

**FERNANDA CARVALHO FRUSTOCKL LA ROSA**

**DELIMITAÇÃO E PROTEÇÃO JURÍDICA DO KNOW-HOW NOS CONTRATOS DE  
FRANQUIA A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO**

**Porto Alegre, RS**

**2020**

FERNANDA CARVALHO FRUSTOCKL LA ROSA

**DELIMITAÇÃO E PROTEÇÃO JURÍDICA DO KNOW-HOW NOS CONTRATOS DE  
FRANQUIA A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Área de concentração: Direito da Empresa e dos Negócios

Orientador: Prof Dr. Silvio Bitencourt da Silva

Porto Alegre

2020

L331d La Rosa, Fernanda Carvalho Frustockl.  
Delimitação e proteção jurídica do know-how nos contratos de franquia a partir da visão baseada em conhecimento / por Fernanda Carvalho Frustockl La Rosa. – 2020.  
99 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito, Porto Alegre, RS, 2020.  
“Orientador: Dr. Silvio Bitencourt da Silva”.

1. Franquias. 2. Know-how. 3. Contratos. 4. Visão baseada em conhecimento. I. Título.

CDU: 347.7:339.187.44

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **“DELIMITAÇÃO E PROTEÇÃO JURÍDICA DO KNOW-HOW NOS CONTRATOS DE FRANQUIA A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO”**, elaborado pela mestrand **Fernanda Carvalho Frustockl La Rosa**, foi julgado adequado e aprovado por todos os membros da Banca Examinadora para a obtenção do título de MESTRE EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS - Profissional.

Porto Alegre, 13 de maio de 2020.



(Participação por webconferência)  
Prof. Dr. **Wilson Engelmann**

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios

Apresentada à Banca integrada pelos seguintes professores:

Presidente: Dr. **Silvio Bitencourt da Silva**



(Participação por webconferência)

Membro: Dr. **Fabiano Koff Coulon**

(Participação por webconferência)

Membro Externo: Dra. **Kadigia Faccin**

(Participação por webconferência)

Membro Externo: Dra. **Salete Oro Boff**

(Participação por webconferência)

## AGRADECIMENTOS

A finalização desta dissertação representa a concretização de um sonho e o término de uma jornada de grande crescimento pessoal, profissional e acadêmico. Palavras não conseguirão expressar suficientemente meus agradecimentos às pessoas que me apoiaram nessa caminhada.

Primeiramente, gostaria de agradecer à Coordenação do curso de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da Unisinos Porto Alegre, por nos oportunizar um curso atualizado e conectado com as mais inovadoras discussões relacionadas ao Direito Empresarial. Gostaria de agradecer, também, a cada um dos professores do curso, que nos doaram seu tempo e seus ensinamentos, principalmente, ao meu orientador, Prof. Silvio Bittencourt da Silva.

Gostaria de agradecer, ainda, aos meus colegas e amigos do curso de Mestrado, pelas inúmeras discussões e conversas que sempre agregaram às pesquisas realizadas. À Lívia, responsável pelo jurídico do Grupo Bittencourt, que muito me ajudou na busca por empresas que aceitassem o desafio de participar dos estudos de caso conduzidos neste trabalho e, em especial, aos gestores de cada uma das empresas que participaram das pesquisas, doando seu tempo e dividindo informações e experiências relevantes. Aos meus sócios e colegas de trabalho, pela compreensão em relação às minhas ausências e por sempre me darem força para conquistar novos espaços em minha vida profissional. E por fim, mas não menos importante, à minha família, em especial ao meu avô Fernando (*in memoriam*) – o principal responsável pelo meu apreço à vida acadêmica –, e ao meu marido Francisco, por estarem sempre ao meu lado, por torcerem e vibrarem a cada nova conquista e por todo o suporte e carinho de sempre. Muito obrigada!

## RESUMO

A transferência de *know-how* é o elemento central de uma relação de franquia empresarial. O *know-how* pode ser definido como um tipo de conhecimento singular construído a partir da experiência de uma franqueadora, trata-se de um conhecimento prático e processual. O *know-how* não é passível de registro e tem difícil delimitação, porém é o recurso estratégico principal para a competitividade em franquias. A partir disso, este trabalho objetiva avaliar as possibilidades de proteção conferidas pelo ordenamento jurídico brasileiro em relação ao conhecimento, em especial o *know-how*, gerado no âmbito das relações de franquia, desde a contratação da franquia e, também, durante todo o curso da relação. Busca-se direcionar um campo diferenciado à pesquisa relativa à proteção do *know-how* utilizando como base teórica a Visão Baseada em Conhecimento e promovendo um estudo de caso com empresas franqueadoras brasileiras. Em síntese, os principais achados da pesquisa se relacionam com a proposição de ferramentas que visam à proteção do *know-how*. As ferramentas propostas têm natureza contratual, no âmbito de cláusulas de sigilo e não-competição, e extracontratual, no âmbito de outras medidas que extrapolam os contratos de franquia e que podem ser adotadas pelas franqueadoras no intuito de proteção do *know-how*.

**Palavras-chave:** Franquias. Know-how. Contratos. Visão Baseada em Conhecimento.

## **ABSTRACT**

The transfer of know-how is the central element of a business franchise relationship. Know-how can be defined as a type of singular knowledge built from the franchisor's experience, it is a practical and procedural type of knowledge. Know-how is not subject to registration and is difficult to define, but it is the main strategic resource for competitiveness in franchising. Based on this, this work aims to evaluate the possibilities of protection provided by the Brazilian legal system in relation to knowledge, in particular the know-how, generated within the scope of franchise relationships, since the franchise contracting and, also, throughout the course of the relationship. It seeks to direct a different view to research related to the protection of know-how using the Knowledge Based View as a theoretical basis and promoting a case study with Brazilian franchising companies. In summary, the main findings of the research are related to the proposition of tools that aim to protect know-how. The proposed tools may have contractual nature, within the scope of confidentiality and non-competition clauses, and non-contractual nature, within the scope of other measures that go beyond franchise contracts and that can be adopted by franchisors in order to protect their know-how.

**Key-words: Franchise. Know-how. Contracts. Knowledge Based View.**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Fluxograma de criação/aprimoramento de conhecimento em redes de franquia .....	39
<b>Figura 2</b> – Representação gráfica do fluxo de conhecimentos em franquias .....	41
<b>Figura 3</b> – Ferramentas para proteção do <i>Know-how</i> .....	91



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Tipos de conhecimento em franquias .....	36
<b>Quadro 2</b> – Categorias de análise .....	53
<b>Quadro 3</b> – Análise Entrevista Caso 1 .....	54
<b>Quadro 4</b> – Análise COF Caso 1 .....	57
<b>Quadro 5</b> – Análise Entrevista Caso 2 .....	61
<b>Quadro 6</b> – Análise COF Caso 2 .....	64
<b>Quadro 7</b> – Análise Entrevista Caso 3 .....	69
<b>Quadro 8</b> – Análise COF Caso 3 .....	71
<b>Quadro 9</b> – Análises Intercasos .....	78

## LISTA DE SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
COF	Circular de Oferta de Franquia
VBC	Visão Baseada em Conhecimento
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Das Bases Teóricas Comuns ao Estudo sobre Franquias</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 Da Teoria de Agência.....	16
2.1.2 Da Teoria dos Custos de Transação .....	19
2.1.3 Da Teoria da Visão Baseada em Recursos.....	22
<b>2.2 Da Teoria da Visão Baseada em Conhecimento</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3. Do Conhecimento (<i>Know-how</i>) nas Relações de Franquias</b> .....	<b>30</b>
2.3.1. Das Definições de Conhecimento e <i>Know-How</i> nas Relações de Franquia ...	32
2.3.2. Dos Fluxos de Criação, Co-Criação e Transferência de Conhecimento nas Relações de Franquia .....	38
<b>2.4. Da Proteção do Conhecimento (Know-how) nas Relações de Franquia</b> ...	<b>42</b>
2.4.1. Da Proteção Legal.....	43
2.4.2. Da Proteção Contratual .....	46
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>51</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA</b> .....	<b>54</b>
4.1. Caso 1 – Franqueadora de escolas (idiomas).....	54
4.2. Caso 2 – Franqueadora de escolas (outras categorias) .....	60
4.3. Caso 3 – Franqueadora de clínicas de saúde .....	69
4.4. Análises Intercasos.....	77
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>93</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTAS</b> .....	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A transferência de *know-how* pelo franqueador ao franqueado é o elemento central de uma relação de franquia empresarial. Ao optar por aderir a um sistema de franquias ao invés de empreender de forma independente, o franqueado espera poder contar com a experiência e o conhecimento do franqueador para a implantação e gestão do seu negócio. O franqueador, por sua vez, espera construir uma rede de franquias padronizada para fins de expansão da sua marca e seus produtos ou serviços. A padronização é o principal elemento que garante escalabilidade à rede e se alcança primordialmente com a transferência de *know-how* do franqueador ao franqueado.

O *know-how* pode ser definido como um tipo de conhecimento singular construído a partir da experiência de uma empresa franqueadora. Trata-se de um tipo de conhecimento prático que é processual e ligado ao saber-fazer alguma coisa (KOGUT, 1992). O *know-how* não é passível de registro e tem difícil delimitação, porém é o recurso estratégico principal para a competitividade em franquias. Além disso, o *know-how* pode ser considerado como um conhecimento em constante evolução. Em que pese o processo de transferência de *know-how* seja bem definido no início da relação de franquia, através da entrega de manuais e realização de treinamentos, ele não se esgota nesta etapa, sendo possível afirmar que há criação – ou até mesmo, co-criação – e transferência de *know-how* durante toda a extensão da relação de franquia.

Os sistemas de franquia são regulados no Brasil pela recém publicada Lei 13.966/2019 (Nova Lei de Franquias). A Nova Lei de Franquias brasileira, que revogou a Lei 8.955/95, manteve-se bastante sucinta, tendo como única e principal preocupação assegurar ao franqueado o acesso às informações indispensáveis para a ponderação das vantagens e desvantagens relacionadas à adesão a determinado sistema de franquias, mas ainda não se dedicando a regular os direitos e obrigações das partes envolvidas no contrato de franquia.

A observação das relações de franquia formalizadas sob a vigência da antiga Lei de Franquias (Lei 8.955/95) sugere que, em que pese a lei tenha tido um papel bastante importante no que diz respeito à obrigação de revelação prévia de informações por parte das franqueadoras e na mitigação de riscos da relação, ela não conseguiu contemplar todos os contornos que permeiam a relação entre

franqueado e franqueador e não abarca uma série de fatores que são importantes para o setor do *franchising* (BARROSO, 2003), como, por exemplo, a conceituação, as formas de gestão e a proteção jurídica do *know-how* produzido e transmitido aos franqueados sob o contrato de franquia, seja no seu início, seja durante o curso da relação de franquia, até o seu término.

Diante disso, o presente trabalho busca direcionar um foco diferenciado na pesquisa sobre as relações de franquia, relativo ao conceito de conhecimento nas relações de franquia, com foco específico no *know-how*, tendo como objetivo primordial identificar as melhores formas de proteção jurídica do *know-how* gerado no âmbito dessas relações.

A discussão acerca da delimitação e da proteção jurídica do *know-how* nas relações de franquia demonstra ser um campo de estudo relevante, especialmente se associado a discussões que se apoiem na base teórica reconhecida como Visão Baseada em Recursos (VBR) e uma de suas expansões que se refere à Visão Baseada em Conhecimento (VBC). Estudos internacionais recentes têm fundamentado na VBC a análise do *franchising* sob a ótica do conhecimento gerado e transferido no âmbito da relação, partindo da premissa que este conhecimento constitui o recurso primordial das empresas franqueadoras (HUSSLER e RONDE, 2017; GOROVAIA, 2017; FU-SHENG et al., 2017; IDDY e ALON, 2019). Por isso, entende-se que tais bases teóricas fornecem fundamentos sólidos para responder à questão de pesquisa que norteia este trabalho: como proteger juridicamente o *know-how* gerado nas relações entre franqueadores e franqueados?

Assim, esse trabalho tem como objetivo geral avaliar as possibilidades de proteção conferidas pelo ordenamento jurídico brasileiro em relação ao conhecimento, especialmente o *know-how*, gerado no âmbito das relações de franquia, entre franqueadores e franqueados, desde a contratação da franquia e, também, durante todo o curso da relação. Além disso, tem como objetivos específicos: (i) identificar os tipos de conhecimento que emergem em uma relação de franquia, bem como os fluxos de criação, co-criação e transmissão desses conhecimentos; (ii) identificar o conceito jurídico de *know-how* aplicável nas relações de franquia; (iii) identificar e sugerir as possibilidades legais para proteção do *know-how*; (iv) identificar e sugerir as possibilidades contratuais para proteção do *know-how*; e, ainda, (v) identificar os conflitos relacionados à proteção do *know-how* nas relações de franquia.

Para fins de alcançar os objetivos estabelecidos, foi conduzido estudo de caso – método de abordagem adequado para uma questão de pesquisa do tipo “como” (YIN, 2014) – junto a três empresas franqueadoras brasileiras. O estudo de caso contemplou a coleta de dados primários, por meio da realização de entrevistas, e secundários, por meio da análise de documentos fornecidos pelas empresas.

A importância da pesquisa proposta se justifica, primeiramente, pela relevância do setor de franquias na economia brasileira. De acordo com dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), o setor movimentou no Brasil, somente no ano de 2018<sup>1</sup>, um total de 174 bilhões de reais em faturamento bruto, o que representou um crescimento de 7% em relação ao faturamento bruto total do setor no ano anterior, mesmo em um período de crise política e econômica vivenciada no Brasil. De 2014 a 2018, o número de empresas franqueadoras no Brasil sofreu um pequeno decréscimo, tendo passado de 2.942, em 2014, para 2.877, em 2018, provavelmente por conta da crise econômica, ao passo que o número de unidades franqueadas passou de 125.641, em 2014, para 153.704, em 2018 (ABF, 2018).

Além disso, a relevância da pesquisa também se encontra em razão da lacuna legislativa e doutrinária identificada acerca da proteção do *know-how* no Direito brasileiro, especialmente no âmbito dos contratos de franquia. Tais contratos envolvem uma intensa troca de conhecimento de modo a viabilizar que o franqueado opere uma unidade de negócio vinculada à marca e aos produtos e/ou serviços do franqueador de acordo com as suas diretrizes e orientações. Estudos sobre o tema sugerem que o sucesso de uma rede de franquias depende, primordialmente, (i) da natureza do conhecimento transferido aos franqueados, se tácito ou explícito (BROOKES E ALTINAY, 2017), (ii) dos mecanismos de transferência do conhecimento (GOROVAIA e WINDSPERGER, 2011), e (iii) da capacidade absorptiva das partes da relação de franquia para identificar, integrar e aplicar este conhecimento (APRILIYANTI e ALON, 2017; CASILLAS et al, 2009; ASRAR-UL-HAQ e ANWAR, 2016). E, em contraposição, sugerem que a falha na transferência de conhecimento prejudica as relações de franquia e conduz à baixa performance dos franqueados (ROSADO-SERRANO e PAUL, 2018).

---

<sup>1</sup> Os números consolidados relativos ao desempenho do *franchising* no ano de 2019 ainda não foram divulgados pela ABF. Assim que forem divulgados, este trabalho será atualizado.

O tema, inclusive, torna-se, com certa frequência, fonte de conflitos entre franqueadores e franqueados, especialmente após o encerramento do contrato de franquia, quando os franqueados, muitas vezes, têm iniciativas empresariais que violam o disposto nas cláusulas de sigilo e não-concorrência que buscam proteger o *know-how* do franqueador, buscando empreender novos negócios no mesmo ramo de atuação da sua antiga franquia e utilizando-se do conhecimento absorvido enquanto a relação de franquia foi mantida. Muitos destes conflitos passam por argumentos relacionados ao fato de que o franqueado já detinha o conhecimento supostamente integrante do *know-how* transferido pelo franqueador, ou de que este *know-how* não merece proteção porque não se trata de um conhecimento exclusivo ou específico do franqueador, estando relacionado a alguma profissão ou gênero de negócio.

Além disso, extensas pesquisas no âmbito das relações interorganizacionais apontam para o conhecimento como o recurso organizacional mais importante, mas as pesquisas em *franchising*, por outro lado, ainda não se dedicaram a explorar este campo de estudo de forma aprofundada para entender como a gestão do conhecimento pode conduzir a redes de franquia de sucesso (GOROVAIA, 2017, p. 235; FU-SHENG et al., 2017, p. 98). Ou seja, apesar de já ter sido identificado que o conhecimento é o elemento central da relação de franquia, grande parte dos estudos sobre o tema analisa os contratos sob a ótica da teoria da agência e dos custos de transação, deixando de observar a relação de franquia sob a perspectiva da transmissão de conhecimento e competências (HUSSLER e RONDE, 2017, p. 429).

Por isso, entende-se que a presente pesquisa pode fornecer importantes contribuições ao estudo das relações de franquia, especialmente relacionadas à conceituação jurídica e delimitação do *know-how*, os seus fluxos de criação e troca, e a sua proteção jurídica no âmbito do relacionamento entre franqueadores e franqueados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O *franchising* é objeto de estudo de variadas áreas, já tendo sido pesquisado sob as perspectivas de variadas ciências como o Empreendedorismo, o Marketing, a Economia, a Gestão Estratégica, o Direito, entre outros (COMBS et al, 2004, p. 908). Se, por um lado, isto traz a vantagem de propiciar uma crescente e atualizada literatura sobre o tema, há também a desvantagem de cada uma dessas áreas de estudo, muitas vezes, adotar bases teóricas distintas, o que pode gerar uma certa confusão relativa aos resultados das pesquisas realizadas (COMBS et al, 2004, p. 908).

Por isso, inicia-se esse capítulo com a apresentação das bases teóricas mais comuns adotadas nas pesquisas sobre franquias para, logo após, na segunda seção, apresentar a base teórica eleita como mais adequada para o estudo em questão, qual seja, a Visão Baseada em Conhecimento. Na terceira seção, discorre-se sobre o conhecimento nas relações de franquia propriamente ditas, apresentando-se suas definições e os fluxos de criação e transmissão identificados. Por fim, na quarta seção do capítulo, discorre-se sobre a proteção jurídica do conhecimento e, mais especificamente, do *know-how* nas relações de franquia.

### 2.1 Das Bases Teóricas Comuns ao Estudo sobre Franquias

Em pesquisa conduzida com o objetivo de identificar o desenvolvimento teórico dos estudos sobre franquias, COMBS et al (2004) identificaram que as bases teóricas mais utilizadas são a Teoria da Agência e a Escassez de Recursos. Em outra pesquisa conduzida com o mesmo objetivo, DANT et al (2011) concluíram que os estudos sobre franquias foram realizados, majoritariamente, pelas lentes da Teoria da Agência, dos Custos de Transação e de teorias de Escassez de Recursos ou Aquisição de Recursos, ambas com suas raízes na Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR).

A Teoria de Agência tem sua origem na Teoria da Firma desenvolvida por Ronald Coase e fundamenta-se na relação agente-principal, tendo como base o processo de transferência de informação, o problema da assimetria de informação e os custos de monitoramento associados, assim entendidos como os problemas de agência. Assim, sob a ótica da Teoria de Agência, a eficiência está atrelada ao



controle dos problemas de agência. Nesse sentido, esta teoria contribui com uma explicação alternativa a da Teoria de Escassez de Recursos relativa à adoção do *franchising* como modelo de negócios a partir do conceito de eficiência: sendo os franqueados os donos dos seus próprios negócios, estes teriam um maior incentivo para dedicar seus melhores esforços na realização de suas atividades, reduzindo os custos de monitoramento e os problemas de agência (COMBS et al, 2004; VAROTTO e SILVA, 2017).

A Teoria dos Custos de Transação tem origem nos estudos desenvolvidos por Ronald Coase e, posteriormente, por Oliver Williamson e trata-se de uma abordagem contratual da firma, tendo sua unidade de análise voltado para o conceito de transação e os custos daí advindos, em contraposição aos custos de produção. No que diz respeito ao estudo sobre franquias, a Teoria dos Custos de Transação oferece importantes contribuições relacionadas à possibilidade de adoção de comportamentos oportunistas por parte dos franqueados, bem como à distribuição de lojas próprias e lojas franqueadas em uma mesma rede, considerando a combinação de custos de transação e custos de produção (VAROTTO e SILVA, 2017).

As teorias de Escassez de Recursos e Aquisição de Recursos, por sua vez, observam a empresa sob a ótica dos recursos que esta possui, sendo os mesmos limitados e capazes de influenciar na estratégia definida pela empresa (WERNERFELT, 1984). Do ponto de vista do *franchising*, estas teorias buscam fundamentar a decisão inicial de adotar um modelo de franquias com base na escassez de recursos da empresa. Desta forma, o franqueado significaria uma fonte interessante para obtenção dos seguintes recursos: capital e mão de obra (VAROTTO e SILVA, 2017; COMBS et al, 2004).

São apresentados a seguir, de forma mais detalhada, os principais fundamentos destas distintas bases teóricas e as ideias que cada uma delas acrescentaram ao estudo sobre franquias. As teorias relacionadas a recursos são analisadas somente sob a ótica da VBR, pois esta teoria fornece importantes contribuições para a compreensão da base teórica escolhida para o presente estudo, a teoria da Visão Baseada em Conhecimento, que é explorada na segunda seção deste capítulo.

### 2.1.1 Da Teoria de Agência

Conforme referido, a Teoria da Agência possui suas raízes na Teoria da Firma, desenvolvida por Ronald Coase no artigo seminal intitulado "The Nature of the Firm", publicado em 1937. Neste trabalho, Coase questiona o papel da firma em uma perspectiva neoclássica, argumentando que o sistema econômico não é controlado somente pelo mecanismo de preços. Nesse sentido, há, ao menos, dois mecanismos coordenados: no mercado, o sistema de preços indica a melhor alocação de recursos, e na firma, o empreendedor é responsável pela realocação de recursos (COASE, 1937).

A Teoria da Agência baseia-se na relação entre agente e principal, tendo como fundamentos o processo de transferência de informação – e o problema da assimetria de informação – associado aos custos de monitoramento (ARAÚJO, 2007, p. 282-283). A perfeita comunicação entre os agentes e o principal é um pressuposto para a harmonização dos interesses e condutas das partes de uma relação de agência. Dessa forma, a insuficiência de informações converte-se em um tipo peculiar de custo de transação, que diminui a eficácia dos incentivos que promoveriam esta harmonização e impede a correta comunicação entre os agentes e o principal, podendo causar erros e lapsos (dolo e conluio), bem como outros efeitos de descoordenação e não cooperação. Os principais efeitos desta assimetria informativa são a seleção adversa e o risco moral (ARAÚJO, 2007, p. 282-283).

A seleção adversa, conceito retratado por Akerlof (1970) em clássico artigo sobre o tema, sugere que a parte que procura uma solução contratual desconhecendo as características e intenções dos potenciais parceiros acaba por oferecer condições contratuais medianas, e, assim, afastar os melhores parceiros potenciais (que conhecem suas próprias características e julgam-se acima da média), que consideram desvantajosas as condições propostas. Ocorre que as condições iniciais propostas já não serão medianas para "a metade pior" dos parceiros, levando a uma degradação sucessiva das condições contratuais até que elas sejam aceitáveis apenas pelo pior dos parceiros em potencial (ARAÚJO, 2007, p. 285).

O risco moral, por sua vez, pode ser designado como a oportunidade de extração de rendas através da exploração de uma assimetria de informação que permite ao agente iludir o principal (ARAÚJO, 2007, p. 289). Verifica-se quando um

agente faz uso estratégico de informação privativa, na medida em que os objetivos do contrato dependam da conduta deste agente, e ele possa manipular as condições em que cumpre suas obrigações contratuais (o seu grau de esforço e sua fidelidade ao programa a que aderiu), privando a contraparte (o principal) da informação que propiciaria a identificação desse desvio dos fins contratuais (ARAÚJO, 2007, p. 287).

Os problemas de agência surgem a partir da separação entre propriedade e controle, isso quer dizer, quando as decisões na firma estão sob controle de gestores cujos interesses são diversos dos interesses da firma. Segundo a teoria, esses problemas podem ser minimizados através da adoção de sistemas de decisão que separem a gestão e o controle. Em razão da divergência de interesses entre os agentes e o principal, o principal se vê obrigado a despendar recursos para garantir que os agentes atuem dentro dos seus interesses. Há basicamente dois mecanismos de se fazer isso: monitoramento dos agentes ou concessão de incentivos para que os agentes atuem nos interesses do principal (VAROTTO e SILVA, 2017, p. 33).

Sob a ótica da Teoria da Agência, o *franchising*, como um canal de distribuição, apresenta vantagens tais como a economia de escala, a padronização e o sistema vertical de marketing, além da busca por eficiência na operação da unidade franqueada por um proprietário (franqueado) e custos de monitoramento menos elevados (ALBUQUERQUE, et al., 2016, p. 554-565).

O *franchising* tem sido estudado a partir da Teoria da Agência em diversas perspectivas, sendo que, em um apanhado da literatura, se destacam algumas incursões (LAFONTAINE et al, 1992; HOFFMAN et al, 2016; MADANOGLU, CASTROGIOVANNI, 2018; JANG, PARK, 2019).

Os autores LaFontaine et al (1992) fornecem uma avaliação empírica de várias explicações teóricas da agência para o *franchising*, incluindo o compartilhamento de riscos, o risco moral unilateral e o risco moral bilateral. LaFontaine et al (1992) destacam que modelos empíricos adotados usualmente neste campo de estudo adotam *proxies* para fatores como risco, risco moral e necessidade de capital dos franqueadores para explicar as decisões dos franqueadores sobre os termos de seus contratos (taxas de *royalties* e taxas de franquia) e sobre até que ponto eles usam o *franchising* como modelo de negócios.

Mais atualmente, Hoffman et al (2016) examinam como o ambiente institucional de um país afeta as atividades de expansão internacional das empresas

franqueadoras nos Estados Unidos (EUA). Para este fim, Hoffman et al (2016) recorrem a teorias institucionais e de custos de transação para desenvolver um modelo e um conjunto de hipóteses sobre o efeito de instituições políticas, reguladoras e de infraestrutura, bem como instabilidade econômica, na expansão por franquias internacionais. Usando uma amostra de empresas franqueadoras dos EUA e dados de uma combinação de fontes secundárias, Hoffman et al (2016) testaram essas hipóteses e seus resultados demonstram pela primeira vez que, além da governança política favorável, o ambiente de negócios de um país, incluindo regulamentações de entrada, impostos e infraestrutura de comunicações, é um importante preditor da expansão das empresas de franquias estrangeiras naquele país.

No estudo de Madanoglu e Castrogiovanni (2018) é investigada uma relação entre a proporção de franquias de uma rede e uma falha da empresa. Com base nas teorias de escassez de recursos e de agência, os resultados destacam a importância de manter uma distribuição apropriada de pontos de venda franqueados e de pontos de venda próprios da empresa dentro de uma rede.

No entendimento de Jang e Park (2019) para que um sistema de franquias obtenha sustentabilidade de longo prazo, equilibrar os benefícios entre franqueadores e franqueados é extremamente importante. A fim de expandir esta área de pesquisa, o estudo de Jang e Park (2019) revisou a literatura de franquia anterior e, em seguida, delineou o que é um sistema de franquias saudável. Além disso, este estudo também propôs um modelo para um relacionamento franqueador-franqueado sustentável. Ao desenvolver este modelo, Jang e Park (2019) sugerem que a qualidade do relacionamento é uma parte vital do sistema de franquias, além de ter identificado três componentes principais de uma relação franqueador-franqueado sustentável (ou seja, satisfação, confiança e comprometimento), bem como os antecedentes e as consequências do relacionamento. Conclusivamente, Jang e Park (2019) sugerem que os franqueados estão dispostos a continuar seu atual negócio de franquia somente quando estiverem satisfeitos com a imparcialidade, autonomia, formalização e suporte do franqueador.

Assim, o sistema de franquias, por um lado, reduz a necessidade de monitoramento dos agentes (franqueados), pois, uma vez que os franqueados são proprietários dos seus negócios, há um incentivo maior para que dediquem todos os seus esforços na boa administração das suas franquias. No entanto, há um risco de

que busquem maximizar seus próprios interesses em detrimento dos interesses do franqueador, buscando, por exemplo, um aumento de lucros através da redução de custos nas suas atividades, o que pode prejudicar a imagem da marca e dos produtos ou serviços identificados com o franqueador e ser fonte originária de uma série de conflitos (VAROTTO e SILVA, 2017, p. 33).

A busca da maximização de utilidade provoca no agente o incentivo certo para a prática de ações que o levem ao melhor resultado financeiro, o que permite pressupor que o proprietário da franquia sempre buscará a maximização do seu resultado e, nesse viés, a figura do franqueado, como proprietário da unidade de negócio, substitui muito bem a figura de um funcionário da matriz na expansão de um negócio. Porém, não é possível assegurar que o agente sempre tomará a melhor decisão para os interesses do principal, o que faz surgir os custos de agência, que são aqueles custos relacionados à assimetria de informação e aos conflitos de interesse entre agente e principal (JENSEN e MECKLING, 1976, p. 305-360). Os custos de agência podem ser (i) os custos de monitoramento pelo principal, que consistem nos custos relacionados à gestão da rede e ao acompanhamento da performance e do cumprimento das obrigações pelos agentes (ii) os custos do vínculo pelo agente, que consistem nos custos incorridos pelo agente para sinalizar seus esforços na observância dos limites ou restrições impostos à atividade do agente e, por fim, (iii) a perda residual, que consiste na criação de custo com impacto direto no lucro decorrente da divergência entre os interesses do principal e dos agentes, apesar dos custos de monitoramento e de vínculo (JENSEN e MECKLING, 1976, p. 305-360).

Pode-se perceber, portanto, que a Teoria de Agência oferece importantes contribuições para o estudo sobre franquias, tendo sido explorada de forma significativa em pesquisas sobre o tema.

### 2.1.2 Da Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação também tem sua origem nos estudos desenvolvidos por Ronald Coase e, posteriormente, recebeu contribuições significativas de Oliver Williamson. Segundo esta teoria, a busca de maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são gerenciadas. Essa abordagem postula que as estruturas

organizacionais, tal como a firma, o mercado, as hierarquias e os modelos híbridos ou contratos de longa duração, são o resultado da busca dos agentes econômicos pela minimização dos custos de transação (SANTOS et al, 2017, p. 7).

Os custos de transação podem ser compreendidos como o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, assegurando que o cumprimento das disposições contratuais ocorra de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica (SANTOS et al, 2017, p. 7). Dessa forma, pode-se dizer também que os custos de transação são os custos para a realização dos negócios e são, em sua maioria, difíceis de quantificar (WILLIAMSON, 1979).

Nesse sentido, o Teorema de Coase indica que as partes de um contrato elaborarão um acordo perfeito, ou seja, completo e eficiente, quando os custos de transação forem iguais a zero, porque, nesse caso, negociar condições adicionais não custará nada. Todavia, supor que não há quaisquer custos para realizar transações no mercado é bastante irrealista, pois, para que qualquer pessoa realize uma transação, será necessário identificar a outra parte, informar as condições sob as quais deseja negociar, conduzir as negociações, formular o respectivo contrato e monitorar o seu cumprimento (COASE, 1960). Os custos de transação variam conforme a natureza do contrato; quando os custos são muito altos em comparação com o excedente resultante da cooperação geram obstáculos à eficiência, ou, até mesmo, impedem a cooperação entre as partes (COOTER e ULEN, 2010, p. 231).

Nesse aspecto, algumas das principais finalidades do Direito Contratual são: o incentivo à revelação eficiente de informações dentro da relação contratual, a minimização dos custos de transação através de condições e regulamentações padrão eficientes, e a promoção de relações duradouras que recorram menos aos tribunais para fazer cumprir os contratos (COOTER e ULLEN, 2010).

A Teoria dos Custos de Transação, na versão de Oliver Williamson, se sustenta sobre dois pressupostos comportamentais, quais sejam, (i) a racionalidade limitada dos agentes econômicos; e (ii) o oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos. A racionalidade limitada pressupõe que, mesmo que os indivíduos sejam racionais e busquem a maximização dos seus interesses, eles são limitados pela carência de informações, de modo que, ao invés de tomar uma decisão ótima, tomam apenas a decisão possível, considerando sua limitação de conhecimento. E, assim sendo, todos os contratos complexos serão inevitavelmente

incompletos dada a racionalidade limitada dos agentes que os elaboram (WILLIAMSON, 1979, p. 241).

Já o oportunismo, segundo Williamson, é o conceito central da Teoria dos Custos de Transação e se caracteriza como o comportamento de busca do interesse próprio com astúcia/malícia, sendo que nem todos os agentes apresentam este comportamento em mesmo grau. O conceito de oportunismo relaciona-se com a eficiência dos processos de informação entre as partes, pois decorre justamente da manipulação de assimetrias de informação (WILLIAMSON, 1979, p. 234). Com isso, surge a necessidade de ações de monitoramento e previsão de mecanismos contratuais aptos a evitar, ou ao menos minimizar, comportamentos negativos relacionados à omissão de informações das partes (SANTOS et al, 2017, p. 8). Nesse sentido, é possível identificar uma relação entre a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria da Agência apresentada no subcapítulo anterior.

Especialmente em relação ao *franchising*, a Teoria dos Custos de Transação fornece importantes fundamentos para o desenvolvimento de alguns estudos, dentre os quais destacam-se a seguir (HENDRIKSE et al, 2015; GOROVAIA e WINDSPERGER, 2018).

Os autores Hendrikse et al (2015) fornecem um novo conceito teórico sobre completude contratual e a sua aplicação na incompletude de contratos de franquia, fundamentando-se nas perspectivas dos custos de transação e de governança relacional. Segundo os autores, os contratos de franquia possuem dois tipos de disposições: (i) direitos de decisão específicos, que detalham o que o franqueador e o que o franqueado devem fazer sob certas circunstâncias durante a vigência contratual, e (ii) direitos de decisão residual, que especificam os direitos do franqueador e do franqueado de tomar certas decisões durante a vigência contratual. A completude contratual, assim, é definida pela relação entre direitos de decisão específicos e residuais estipulados no contrato, sendo que o contrato de franquia será mais completo quanto mais direitos de decisão específicos e menos direitos de decisão residual houver. Os autores defendem que os efeitos dos investimentos na transação sobre o grau de completude contratual são influenciados pelo nível de dependência entre o franqueador e o franqueado: se houver dependência bilateral entre eles, os investimentos na transação têm um impacto negativo; se houver dependência unilateral, os investimentos possuem impacto positivo na completude contratual.

Gorovaia e Windsperger (2018) propõem uma combinação da Teoria dos Custos de Transação com a Teoria da VBR para embasar a pesquisa realizada relativa à decisão dos franqueadores quanto ao tempo de duração dos contratos de franquia. Os autores sustentam que essa decisão leva em consideração tanto aspectos relacionados à economia de custos de transação e mitigação de riscos, quanto aspectos relacionados à criação estratégica de valor através da alavancagem de recursos relacionados ao conhecimento, especialmente o *know-how* específico do franqueador e a sua marca, para fundamentar escolhas por contratos de longa duração.

A articulação entre a Teoria dos Custos de Transação e a VBR também é proposta por Santos (2017, p. 14), que defende que a firma seja compreendida como um conjunto de capacidades (conhecimentos e habilidades) que determina o que ela é capaz de fazer e permite o desenvolvimento de ativos específicos. A partir da percepção de que a firma é capaz de adquirir novos conhecimentos (recursos) e mudar, conforme seu interesse, sua estrutura de governança, ela desenvolve a capacidade de se modificar continuamente, o que garante a especificidade dos seus ativos ao longo do tempo, obtendo, assim, vantagem competitiva.

Ainda segundo Santos (2017, p. 14), ambas teorias se relacionam com a busca de eficiência da firma, se diferenciando no que diz respeito ao modo de obtenção dessa eficiência - enquanto na Teoria dos Custos de Transação, a vantagem competitiva é obtida a partir da economia de custos de transação, na VBR, a vantagem competitiva ocorre a partir de um conjunto de recursos e capacidades características e dinâmicas.

Passa-se a abordar, então, a última das teorias comuns ao estudo sobre franquias, qual seja, a Teoria da VBR.

### 2.1.3 Da Teoria da Visão Baseada em Recursos

A Teoria da VBR funda-se nas ideias de Edith Penrose (1959) que descreveu a empresa como uma organização administrativa e um conjunto de recursos produtos, tanto físicos quanto humanos. Esta teoria busca explicar a diferenciação entre empresas e a vantagem de desempenho obtida por algumas empresas em relação a outras a partir da heterogeneidade organizacional. Dessa forma, seu principal fundamento é a compreensão do motivo pelo qual algumas empresas



alcançam desempenho superior às outras. Para este fim, parte-se do pressuposto de que nem todos os recursos organizacionais são necessariamente estratégicos; a condição estratégica é atingida quando os recursos passam a ser portadores de diferenciais qualitativos positivos em relação aos seus concorrentes (SANTOS, 2017). Ou seja, o desempenho superior é alcançado quando os recursos organizacionais são arranjados e organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores, transformando-os em ativos específicos, o que torna determinadas empresas mais eficientes do que suas competidoras (GRANT, 1991).

Para essa teoria, “recurso” pode ser entendido como tudo aquilo que pode ser considerado como uma força ou uma fraqueza de determinada empresa, ou, ainda, como todos os itens do patrimônio tangível ou intangível ligado à empresa de modo semipermanente. São recursos da empresa, exemplificativamente, as suas marcas, tecnologia *in-house*, os seus funcionários qualificados, contratos mercantis, maquinário, capital de giro, entre outros (WERNERFELT, 1984).

Segundo Grant (1996, p. 110), a VBR não é tanto uma teoria sobre a estrutura e comportamento das empresas sob o seu ponto de vista interno, podendo ser melhor compreendida como uma teoria que busca explicar e prever porque algumas empresas são capazes de estabelecer vantagens competitivas e, em assim fazendo, tornarem-se mais lucrativas. Dessa forma, a VBR enxerga a empresa como um agrupamento único de recursos e capacidades idiossincráticas, no qual a principal preocupação da administração deve ser a de maximizar valor a partir da exploração otimizada dos recursos e capacidades existentes, focando, também, no desenvolvimento das bases de recursos da empresa para o futuro.

Grant (1991, p. 116) defende, ainda, que os recursos e as capacidades da empresa devem representar a base para a definição da estratégia de longo prazo da empresa, isso porque, os recursos e capacidades internas fornecem a direção básica para a estratégia e, também, porque são a fonte primária das receitas e dos lucros da empresa. Quando uma empresa controla um recurso que tem valor e que é raro dentre os seus concorrentes, isso, sem dúvida, aumenta os lucros da empresa, e, assim, essa empresa possui vantagem competitiva, ainda que possa ser temporariamente. Essa vantagem competitiva se sustentará enquanto os concorrentes não a superarem por meio de imitação do recurso ou por encontrar substitutos estratégicos para o recurso (Barney, 1991).

Conforme já referido, a Teoria da VBR também serviu como fundamento teórico para uma série de estudos sobre *franchising* (WELSH et al, 2011; PERRIGOT e PÉNARD, 2013), especialmente relacionados ao campo da estratégia empresarial.

Welsh et al (2011) conduziram um estudo buscando identificar se as diferenças de recursos organizacionais impactam a decisão de empreendedores entre abrir um negócio franqueado, adquirir um negócio independente já em funcionamento, ou abrir um negócio independente do zero. Os autores partiram da premissa de que os negócios franqueados possuem mais recursos organizacionais, provenientes da empresa franqueadora (tais como uma marca sólida, processos estruturados, controle de qualidade, treinamento e suporte), do que os negócios que são independentes e precisam ser desenvolvidos. Os achados indicam que empreendedores com experiência prévia no ramo têm menores chances de adquirir uma franquia, enquanto empreendedores com zero ou pouca experiência prévia no ramo têm maiores chances de adquirir uma franquia. Dessa forma, é possível concluir que os recursos organizacionais das franqueadoras exercem impacto significativo na decisão do empreendedor e representam vantagem competitiva para a empresa franqueadora quando o empreendedor possui pouca ou nenhuma experiência prévia no ramo, deixando de ser tão relevantes quando o empreendedor possui maior experiência prévia no ramo.

Perrigot e Pénard (2013) utilizam a VBR para investigar as determinantes relativas ao investimento de franqueados em estratégias de *e-commerce*. Os autores apresentam a hipótese de que os recursos e competências (tangíveis e intangíveis) internos de cada franqueador são determinantes para a sua decisão estratégica relativa à implementação de um *e-commerce*. Os principais achados sugerem que a porcentagem de lojas próprias do franqueador, bem como a quantidade de lojas da rede – ambos aspectos relacionados diretamente com recursos controlados pelo franqueador – aumentam a propensão do franqueador em investir em um *website* de vendas. Nesse sentido, enfatizam que a VBR propõe que estratégias de inovação – como é o caso de implementação de um *e-commerce* – estão diretamente relacionadas aos recursos existentes na empresa, de modo que a decisão da empresa é uma combinação da sua intenção de explorar as capacidades internas existentes, com a identificação de oportunidades externas, e, ainda, em retorno, um *e-commerce* pode gerar vantagem competitiva perante seus concorrentes. Os

autores enfatizam a importância da VBR para o estudo das estratégias de franqueadores, uma vez que os recursos intangíveis, como a marca, a reputação, o conceito de negócio e o *know-how*, exercem papel relevante para o sucesso no *franchising* (PERRIGOT e PÉNARD, 2014, p. 111).

Nesse mesmo sentido, Gorovaia e Windsperger (2018) reforçam a relevância dos recursos intangíveis em *franchising* ao afirmar que a transferência de tais recursos dos franqueadores para os franqueados resulta em uma criação de valor conjunta e que requer colaboração de longo prazo entre os membros da rede, não devendo ser tratada pelo senso tradicional de simples fluxo de informações.

Por isso, dada a natureza estratégica e relevante dos recursos intangíveis em *franchising* e considerando, ainda, os objetivos do presente trabalho, entendeu-se que a base teórica mais adequada para o estudo é a Visão Baseada em Recursos (VBR) e, mais especificamente o seu desdobramento teórico Visão Baseada no Conhecimento (VBC), sobre o qual se expõe a seguir.

## **2.2 Da Teoria da Visão Baseada em Conhecimento**

A VBC é uma expansão teórica da VBR que tem sua origem com Robert Grant (1996). A VBC suscita novos discernimentos a partir do entendimento de que o conhecimento é o recurso mais importante de uma empresa (GRANT, 1996, p. 110). Segundo essa teoria, o conhecimento é o insumo estratégico para produção e fonte primária de valor para uma empresa (GRANT, 1996, p. 112).

A conexão entre a VBR e a VBC está na compreensão de que o conhecimento é um recurso empresarial. Trata-se de uma visão teórica muito adequada ao contexto econômico atual, em que os recursos intangíveis são altamente valorizados e considerados como capital intelectual crítico das empresas (CURADO e BONTIS, 2006, p. 371).

Uma das principais proposições da VBC é de que as organizações existem para criar, transferir e transformar conhecimento em vantagem competitiva (KOGUT e ZANDER, 1992). A questão é que transferir conhecimento através das diversas áreas de uma empresa pode ser difícil e, ainda mais difícil através de uma rede de empresas independentes, unidas por relações contratuais apenas, como é o caso das redes de franquia, conforme será explorado adiante neste trabalho.

Nesse sentido, é possível traçar uma relação da VBC com a Teoria dos Custos de Transação, que defende que surgirá uma firma, ou ocorrerá a ampliação das atividades de uma firma já existente, sempre que os custos administrativos da firma forem inferiores aos custos das transações de mercado que ela suplanta, ou, ainda, quando os ganhos que resultem da reorganização das atividades forem superiores aos custos da firma para organizá-los. Ou seja, as firmas existem para evitar os custos associados com as transações de mercado. É possível afirmar, assim, que a VBC volta sua atenção para os custos associados a um tipo específico de transação, quais sejam, aquelas envolvendo transferência de conhecimento (GRANT, 1996, p. 113). A ênfase da teoria, portanto, se dá na empresa como uma gestora de produção de conhecimento, ao invés da visão clássica da empresa como uma gestora de transações (GRANT, 1996, p. 113).

O conhecimento, segundo a teoria, pode ser subjetivo ou objetivo, tácito ou explícito, procedimental ou declaratório, pessoal ou organizacional (GRANT, 1996). Esse trabalho foca somente na distinção entre conhecimento tácito e explícito, porque essas características do conhecimento implicam em maior ou menor dificuldade na tangibilização do conhecimento e na definição de mecanismos adequados para sua transferência, conforme o tipo de conhecimento em questão, o que é relevante para franqueadores e franqueados.

O conhecimento explícito é revelado através da sua comunicação, o conhecimento tácito é revelado através da sua aplicação e adquirido pela prática (GRANT, 1996, p. 111). O conhecimento tácito é do tipo mais difícil de codificar e transferir, pois se trata de conhecimento não verbalizado e intuitivo, que possui um caráter pessoal, que o torna mais complexo de comunicar e formalizar (BATTISTELLA et al, 2016). O conhecimento tácito reside nos indivíduos, em sua mente e suas habilidades, e, portanto, a sua transmissão depende da capacidade de transmissão e aprendizado de cada indivíduo (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). O conhecimento explícito, por sua vez, é aquele que, por definição, está codificado e, por isso, é mais facilmente transferível; é majoritariamente composto de informação que está registrada em documentos ou sistemas de informação de cada empresa, como, por exemplo, as normas e procedimentos ligados a um processo específico empresarial (NONAKA, 1994).

Salienta-se que há desafios relacionados ao uso e transferência de ambos os tipos de conhecimento, pois, mesmo que o conhecimento esteja estruturado e

codificado (explícito), é necessário, ainda, torná-lo acessível às pessoas que devem utilizá-lo, bem como garantir que as mesmas absorvam esse conhecimento (BATTISTELLA et al, 2016).

Cumprido ressaltar, também que, na prática, não existem formas puras de conhecimento tácito e explícito. Segundo Nonaka et al (2013, p. 3), todo o conhecimento está fundado em conhecimento tácito e, assim, até o mais explícito dos conhecimentos contém alguns aspectos tácitos, pois “conhecimento é informação em um contexto, e quando se adiciona contexto, se adiciona tacitidade”<sup>2</sup>.

O conhecimento, como principal recurso de uma empresa, apresenta desafios também quanto à sua apropriabilidade. O conhecimento tácito não pode ser diretamente apropriado porque não pode ser diretamente transferido; o conhecimento explícito, por sua vez, pode ser apropriado somente através da sua aplicação em atividade produtiva (GRANT, 1996, p. 111).

Nesse sentido, é importante a compreensão da empresa como uma organização dinâmica que deve constantemente criar e explorar novos conhecimentos. O aprendizado organizacional permanente permite que a empresa adquira, mude e preserve suas capacidades organizacionais e desenvolva a sua cultura organizacional.

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de suposições e crenças em comum e compartilhadas com os membros de uma organização, ou, ainda, como crenças e conhecimentos compartilhados (NONAKA E TAKEUCHI, 1995). Assim, a cultura organizacional é o estoque de conhecimento, seja ele codificado ou não, integrado em padrões e procedimentos a serem adotados em determinadas situações; é, portanto, conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos (CURADO e BONTIS, 2006, 373).

Considerando a crescente relevância do conhecimento como recurso organizacional principal, Nonaka et al (2013) propõem um novo modelo organizacional batizado de “organização dinâmica fractal”, fundamentado na ideia da tríade do conhecimento, que consiste na integração e síntese do conhecimento tácito e explícito para fins de criar um terceiro tipo de conhecimento, denominado “*phronesis*”. Esta tríade consiste em um processo espiral de conversão de

---

<sup>2</sup> Tradução livre. Texto original: “*Knowledge is information in context and once we add context we add tacitness*” (NONAKA et al, 2013)

conhecimento tácito e explícito e propicia a transformação e disseminação do conhecimento através da empresa e entre empresas.

Nesse aspecto, também é relevante apresentar o conceito de capacidade absorptiva proposto por Cohen e Levinthal (1990, p. 128), caracterizado como a habilidade de uma empresa em avaliar, utilizar e explorar conhecimento obtido externamente. Esse conhecimento primário pode incluir, desde habilidades básicas até os mais recentes avanços científicos ou tecnológicos. A capacidade absorptiva se revela na habilidade da empresa em identificar o valor deste conhecimento primário exterior, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Em *franchising*, a capacidade absorptiva é importante para medir a capacidade do franqueado em criar, armazenar, transformar, receber, replicar e aplicar o conhecimento (IDDY e ALON, 2019).

Apresentados os principais elementos e conceitos da VBC, cumpre ressaltar que tem sido emergente a sua utilização como forma de analisar o *franchising* sob a ótica do conhecimento gerado e transferido no âmbito da relação e que, segundo autores (HUSSLER e RONDE, 2017, p. 429; GOROVAIA, 2017, p. 235; FU-SHENG et al., 2017, p. 98; IDDY e ALON, 2019, p. 764), constitui o recurso primordial das empresas franqueadoras.

A perspectiva teórica da VBC permite analisar as relações que se desenvolvem entre franqueadores e franqueados por meio do contrato de franquia, especialmente no que diz respeito à transferência de conhecimento e, mais especificamente, de *know-how*. Segundo Gorovaia (2017, p. 235), a VBC tem o potencial de esclarecer como as fontes de conhecimento e as capacidades organizacionais podem aumentar a vantagem competitiva, criar valor e alavancar a performance de redes de franquias. Ainda, segundo Fu-Sheng (2017, p. 98), a VBC pode explicar como os franqueadores podem transferir seu conhecimento de forma mais simples e quais obstáculos podem encontrar na busca do desenvolvimento mútuo e no compartilhamento e simbiose das fontes de conhecimento trazidas também pelos franqueados do sistema de franquia. De acordo com Hussler e Ronde (2017), por sua vez, a VBC pode fornecer contribuições quanto aos motivos que levam indivíduos a optarem por abrir um negócio franqueado, parte de uma rede, e não empreender de forma independente.

Por outro lado, as limitações da VBC estão relacionadas com a dificuldade de definir o caráter único e “difícil de imitar” de um determinado conhecimento apto a criar vantagem competitiva, bem como a dificuldade de mensurar o conhecimento

empresarial (IDDY e ALON, 2019, p. 772). Do ponto de vista do *franchising*, esse determinado conhecimento apto a criar vantagem competitiva, usualmente, se caracteriza como o *know-how* do franqueador e a sua mensuração adquire ainda maior relevância, visto que a produção e transferência de *know-how* a terceiros interessados em ingressar na sua rede de franquias é a essência da atividade de uma franqueadora e fator chave de sucesso da rede (PASWAN e WITTMANN, 2009; GUETTA et al., 2013, p. 161; GOROVAIA, 2017).

As definições de conhecimento e *know-how*, bem como os fluxos de criação, co-criação e transferência de conhecimento e *know-how* nas redes de franquias são explorados na próxima seção desse capítulo. Por ora, é relevante referir que a criação e a transferência de recursos intangíveis em *franchising*, especialmente *know-how* e elementos de propriedade intelectual, não pode ser gerenciado no sentido tradicional de controle de fluxo de informações (LINDBLOM e TIKKANEN, 2010). Pelo contrário, o contrato de franquia usualmente deve encorajar a colaboração entre os integrantes da rede, franqueados e franqueador, para fins de criação e troca de conhecimentos, sendo, no entanto, necessário atentar para a preservação de direitos do franqueador relativamente à propriedade sobre alguns conhecimentos estratégicos produzidos. Isso porque, diferentemente do que ocorre com patentes, marcas ou direitos de autor, as legislações normalmente não preveem direitos claros de propriedade sobre o conhecimento (GRANT, 1996, p. 111).

Combs et al (2004) sugerem que a pesquisa em *franchising* pode se beneficiar de uma maior diversidade teórica, superando as bases teóricas usualmente utilizadas. Segundo os autores, a variedade teórica permite aos pesquisadores visualizar o mesmo fenômeno através de variadas lentes e, assim, construir um entendimento mais rico sobre o tema. Em artigo publicado em 2004, os autores identificaram que a Teoria da VBR era um campo ainda inexplorado nos estudos sobre franquias. Em artigo publicado em 2019, Iddy e Alon (2019) identificaram que novas pesquisas são necessárias para estabelecer variáveis específicas relacionadas ao conhecimento na literatura sobre franquias, indicando a gestão de conhecimento em *franchising* como uma agenda de pesquisa para o futuro.

Por isso, a Teoria da VBC apresenta-se como a base teórica mais adequada a fundamentar a presente pesquisa. Parte-se da premissa do conhecimento como recurso essencial para o sucesso em franquias e, a partir disso, da necessidade de

investigação a respeito da sua delimitação e proteção jurídica, pois somente será fator chave de sucesso aquele conhecimento capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa franqueadora, um conhecimento único e difícil de imitar, o que passa por uma adequada proteção jurídica, tanto legal quanto contratual.

### **2.3. Do Conhecimento (*Know-how*) nas Relações de Franquias**

O *franchising* foi regulamentado no Brasil por meio da Lei n. 8.955 de 1994, apesar de já ser adotado como modelo de negócios muito antes disso. Recentemente, a referida lei foi revogada pela Lei n. 13.966/2019 (Nova Lei de Franquias), que introduziu algumas novidades no texto legislativo mas não modificou a estrutura e a lógica da lei anterior. Assim, de acordo com a Nova Lei de Franquias brasileira, franquia empresarial é o

sistema pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento.

Na doutrina jurídica, o contrato de franquia ficou classificado como um contrato do gênero de colaboração, através do qual firma-se uma parceria entre duas empresas (ROQUE, 2012, p. 21) caracterizada como a “operação pela qual um empresário concede a outro o direito de usar a marca de produto seu com assistência técnica para a sua comercialização, recebendo, em troca, determinada remuneração” (GOMES, 2008, p. 578).

De acordo com Fran Martins, trata-se de “contrato que liga uma pessoa a uma empresa, para que esta, mediante condições especiais, conceda à primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo, a esses estejam ligadas por vínculo de subordinação” (MARTINS, 1998, p. 486). O *franchising* pode ser explicado, ainda, como um método para a distribuição de produtos e/ou serviços, por meio da parceria firmada entre uma empresa, geralmente mais experiente, e outras, geralmente menos experientes, no qual a



primeira transfere às últimas a experiência ou competência (ou seja, o *know-how*) por ela desenvolvido (ROQUE, 2012, p. 15).

O *franchising* possui duas características principais que o distinguem de outras formas organizacionais empresariais, como as *joint ventures*, ou contratuais, como a distribuição, a representação comercial ou as redes de negócios. Primeiro, o *franchising* normalmente se desenvolve em negócios em que há um notável componente de serviço que deve ser prestado próximo ao consumidor final, fazendo com que os pontos de venda ou unidades de negócio sejam replicadas e distribuídas geograficamente. Segundo, os contratos de franquia normalmente refletem uma alocação de responsabilidades, direitos e lucros bastante clara entre um principal (o franqueador) e agentes descentralizados (os franqueados) (BEERE, 2017, p. 5).

A crescente utilização do contrato de franquia pode ser explicada pelas vantagens que oferece a ambas as partes. Do ponto de vista do franqueador, possibilita a expansão dos negócios sem necessidade de grande investimento, uma vez que os gastos de implantação e operação da franquia correm por conta do franqueado; garante a lealdade dos seus parceiros franqueados, pois são os principais interessados em obter o retorno do seu próprio investimento; e permite a rápida penetração em novos mercados, desconhecidos para o franqueador, mas conhecidos para os franqueados (ROQUE, 2012, p. 71-72).

Do ponto de vista do franqueado, este poderá oferecer ao mercado uma marca já consagrada e conhecida pelos consumidores; não precisará despender recursos na criação, testagem e aperfeiçoamento de métodos de trabalho, uma vez que receberá do franqueador, para si e para seus funcionários, o *know-how* e o treinamento necessários para aplicação desses métodos; não precisará despender energia no desenvolvimento de um projeto arquitetônico e identidade visual para seu ponto de venda, recebendo o projeto pronto para implantação; gozará dos benefícios da intensa propaganda da marca geralmente promovida pelo franqueador; poderá ser dono do seu próprio negócio, usufruindo de independência jurídica, respeitados os limites do contrato de franquia, entre outras vantagens (ROQUE, 2012, p. 73-74).

Os sistemas de franquia podem se manifestar, na prática, de diferentes formas. Em alguns modelos, a tecnologia de implantação e administração não faz parte do negócio. Disso depreende-se a existência de duas modalidades de *franchising*, quais sejam: a modalidade tradicional e a de negócio formatado ou de modelo de negócio (*Business Format Franchising*). A diferença entre essas duas

modalidades está na forma de gestão. Na modalidade tradicional de franquia, a relação entre franqueador e franqueado envolve apenas o direito de distribuir ou comercializar os produtos da marca do franqueador com exclusividade, podendo-se citar, como exemplos, as relações estabelecidas entre as montadoras de veículos e as revendedoras autorizadas, ou entre as distribuidoras de petróleo com os postos de gasolina, os quais operam com a “bandeira” do distribuidor (LEITE, 1991, p. 31 a 33). Na modalidade de *Business Format Franchising*, por outro lado, há uma transferência, pelo franqueador ao franqueado, de técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidas por ele, licenciando ao franqueado a marca e o conjunto de direitos de propriedade incorpóreos, para que este opere sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, mediante uma compensação financeira firmada em contrato (LEITE, 1991, p. 37 a 42; COULON e CANTALI, 2019, p. 107).

O foco deste trabalho está direcionado às franquias da modalidade *Business Format Franchising*, nas quais se identifica transferência mais relevante de tecnologia. Nestas, é possível afirmar que um dos principais elementos – se não o principal elemento – do contrato de franquia é a transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado. Isso porque, um dos objetivos mais relevantes do *franchising* é “facilitar a repetição da operação criada e desenvolvida pela marca franqueadora por seus franqueados” (GUETTA ET AL, 2013, p. 162).

Assim, o modelo de negócio do *franchising* repousa na criação de conhecimentos específicos pelo franqueador, e na sua replicação pelos franqueados. Por isso, o processo de desenvolvimento e transferência de conhecimento adquire central importância, visto que a expansão empresarial se dá, justamente, pela multiplicação de um modelo de negócio de sucesso, através de uma rede de pontos de venda (franquias) que oferecem produtos ou serviços padronizados (GOROVAIA, 2017, p. 234). Passa-se a analisar, então, o conhecimento nas relações de *franchising*.

### 2.3.1. Das Definições de Conhecimento e *Know-How* nas Relações de Franquia

Conhecimento é um conceito amplo que possui significados diversos em vários níveis. Em seu artigo sobre a criação de conhecimento nas organizações,

Nonaka (1994) parte do conceito de conhecimento como uma “crença verdadeira e justificada”<sup>3</sup>, ou seja, algo estático e não-humano, para, então, apresentar a ideia de criação de conhecimento como um processo humano e dinâmico. Nonaka (1994) diferencia, ainda, conhecimento e informação, afirmando que informação seria um simples fluxo de mensagens, enquanto conhecimento seria criado e organizado por esse fluxo de mensagens, ancorado no comprometimento e nas crenças do seu detentor (NONAKA, 1994, p. 15).

Nas relações de franquia, o conhecimento pode ser definido, portanto, como o fluxo de mensagens organizado, inicialmente criado no âmbito da empresa franqueadora, relativo ao modo de implantar, operar e promover uma unidade de negócio vinculada àquela respectiva empresa. A transmissão desse conhecimento desenvolvido pela franqueadora aos franqueados é um dos elementos da relação de franquia previsto, inclusive, na definição de sistema de franquia estabelecida pela Lei de Franquias.

Ao tratar do contrato de franquia, em clássico artigo sobre o tema, Comparato (1975, p. 53-54) o diferencia do contrato de concessão de venda ao defender que, na franquia, além da distribuição de produtos e da licença de uso da marca, o elemento essencial está na prestação de serviços de organização e métodos de venda pelo franqueador ao franqueado. Esses serviços englobam três aspectos distintos do conhecimento, caracterizados pelas expressões consagradas *engineering*, *management* e *marketing*. *Engineering* se refere à montagem material e física do negócio franqueado (o próprio local e suas instalações); *management* se refere ao esquema de organização empresarial fornecido pelo franqueador, o qual contempla desde o organograma de pessoal da unidade, até a própria contabilidade e política de estoques, apoiados em sistemas de gestão (*softwares*) selecionados e recomendados pelo franqueador; por fim, o *marketing* se relaciona com as instruções precisas dadas para o desenvolvimento das vendas do franqueado (COMPARATO, 1975, p. 53-54).

Assim, é possível afirmar que os três pilares da operação de franquias são os manuais, o treinamento e a consultoria de campo, justamente as ferramentas utilizadas pela franqueadora para repassar conhecimento (GUETTA ET AL., 2013, p. 161).

---

<sup>3</sup> Tradução livre “justified true belief”

Segundo Guetta et al. (2013, p. 163), os manuais e o treinamento inicial são o primeiro contato que o franqueado realiza com a estrutura da franqueadora, por isso, a grande maioria das franqueadoras se esforça para fornecer o conhecimento de forma atrativa, diferenciada e criativa. Os manuais normalmente são fornecidos, além de em versão impressa, em versão digital. Com o avanço da tecnologia, as franqueadoras cada vez mais têm investido em formas variadas de compartilhamento do conteúdo dos seus manuais, tais como portais web e aplicativos para celular.

Os manuais de franquia correspondem à “materialização” da transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado que optou por aderir à rede de franquias. Os manuais contêm todas as orientações desenvolvidas pelo franqueador para operação de uma franquia da sua marca, para o bom relacionamento com o franqueador, com os funcionários da franquia e com os seus clientes. São informações comuns em manuais de franquia: orientações sobre gestão de pessoas, gestão administrativa e financeira, operação de sistemas, marketing local, estratégia do negócio, expansão e escolha do ponto comercial, layout arquitetônico, cultura da empresa, marketing, uso de marca e identidade visual, rotinas de treinamento, implantação e supervisão de rede, além de orientações básicas e operacionais da franquia (atendimento a clientes, técnicas de vendas, procedimentos de venda e caixa, entre outros) (GUETTA ET AL., 2013, p. 167).

O treinamento, juntamente com os manuais, é a etapa responsável pela transmissão inicial de conhecimento necessária para que os franqueados implantem a unidade franqueada e iniciem sua operação com sucesso. O treinamento tem como objetivo a formação nas questões técnicas e práticas da franquia – as quais usualmente estão formalizadas nos manuais de franquia – mas, também, nas questões subjetivas da franquia, aquelas mais relacionadas à cultura da empresa, ao “jeito de fazer” que assegurará a manutenção da identidade e padronização para a rede de franquias (GUETTA ET AL., 2013, p. 170 a 173).

A consultoria de campo, por sua vez, é a atividade recorrente realizada pela franqueadora, através de consultores de campo, que visitam as unidades franqueadas com o intuito de auxiliar os franqueados no dia-a-dia da operação, bem como certificar se os franqueados estão seguindo as regras e os padrões determinados pela franqueadora. Os consultores de campo cumprem o papel de “elo” entre a franqueadora e seus franqueados e são responsáveis por prestar

suporte e repassar o conhecimento da franqueadora, além de manter o entusiasmo dos franqueados (GUETTA ET AL., 2013, p. 176).

Conforme definido na seção anterior, o conhecimento a ser transferido no âmbito das relações de franquia pode ser de natureza explícita ou tácita. O conhecimento explícito pode ser escrito, codificado e facilmente transferido; o conhecimento tácito é pessoal, baseado em experiência e, por sua vez, difícil de ser transferido.

Em *franchising*, o conhecimento explícito é formalizado através dos contratos, dos manuais de franquia, circulares, normativas ou quaisquer outras fontes escritas fornecidas aos franqueados; o conhecimento tácito, por outro lado, somente pode ser transferido em contatos pessoais com os franqueados, durante treinamentos, workshops, reuniões, consultorias e supervisão de campo (GOROVAIA, 2017, p. 236).

O conhecimento tácito, em *franchising*, é de extrema importância para permitir o desenvolvimento e a interpretação do conhecimento explícito. Muito do conhecimento tácito dos franqueadores e suas capacidades organizacionais estão armazenados junto a pessoas chave da organização, na matriz da franqueadora, e nas lojas. A interação entre os membros da franqueadora e os franqueados permitirá um entendimento e aplicação do conhecimento muito mais efetivos do que a mera imposição de leitura de manuais e outras fontes escritas aos franqueados (GOROVAIA, 2017, p. 236).

Quando se trata de conhecimento em franquias, o conceito de *know-how* possui relevância, uma vez que o *know-how* é o conjunto de conhecimentos singulares construídos a partir da experiência de uma empresa franqueadora, os quais são processuais e ligados ao saber-fazer alguma coisa (KOGUT, 1992), constituindo o recurso estratégico principal para a competitividade em franquias. Conforme será tratado a seguir, o *know-how* é formado por um conjunto de conhecimentos específicos, mas nem todo conhecimento integra o *know-how*.

O *know-how* a ser repassado pelos franqueadores pode englobar, usualmente, ferramentas de gestão, processos de produção, metodologias de controle e práticas de vendas e/ou serviços, além da operação do negócio em si (LAFONTAINE, 1992).

O *know-how* da franqueadora é composto do conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos, sendo possível classificá-lo como o terceiro tipo de

conhecimento proposto por Nonaka et al (2013): a *phronesis*. A partir disso, propõe-se a seguinte classificação do conhecimento nas relações de franquia:

**Quadro 1 – Tipos de conhecimento em franquias**

<b>Tipos de conhecimento em franquias</b>	
<b>Conhecimento explícito</b>	<b>Conhecimento tácito</b>
Contratos de franquia Manuais de franquia Circulares, normativas ou quaisquer outras fontes escritas fornecidas aos franqueados ao longo da relação	Supervisão de campo Treinamentos Convenção de Franqueados Reuniões Suporte contínuo Cultura organizacional
<b><i>Phronesis</i></b> = <b><i>Know-how</i></b>	

Fonte: elaborado pela autora.

Ocorre que, do ponto de vista jurídico, a delimitação dos conhecimentos que integram *know-how* e a sua conceituação não são tão claras, o que representa um desafio para sua efetiva proteção jurídica, conforme será discutido na próxima seção desse capítulo.

Os conhecimentos gerados na atividade empresarial, dependendo de sua natureza e características, estão contemplados em diversos conceitos jurídicos, os quais, segundo Fekete (2003, p. 39), agrupam-se em: informações confidenciais, segredo industrial, segredo comercial, segredo de negócio, *trade secret*, *know-how*, *savoir faire* e tecnologia, sendo que tais conceitos não devem ser interpretados como sinônimos. Isso porque, por óbvio, nem todo conhecimento merece proteção, uma vez que, há conhecimentos que são genéricos e apropriáveis por qualquer meio, por qualquer pessoa.

O mais abrangente dos conceitos jurídicos ligados ao conhecimento, conforme Fekete (2003, p. 56) é a tecnologia, uma vez que contempla o “conjunto de conhecimentos, sigilosos ou não, patenteados ou não, sendo usado, também, em sentido mais amplo ainda, universal, para significar todo estado da arte, o estágio de desenvolvimento técnico e comercial dos setores(...)”.

O *know-how* e o *savoir faire*, um pouco menos abrangentes, são os conceitos mais adotados quando se trata de contratos de franquia. O *know-how*, usualmente utilizado pela doutrina como sinônimo de *trade secret*, é de difícil conceituação, podendo ser interpretado sob duas concepções: a estrita, que o limita ao campo industrial, e a ampla, que inclui, além dos conhecimentos industriais, os comerciais, em sentido irrestrito (FEKETE, 2003, p. 52). O *know-how* é o conhecimento técnico, não protegido por patente ou por direito de autor, podendo ser considerado como um valor imaterial que se incorpora ao patrimônio da empresa (FEKETE, 2003, p. 55). O *savoir faire*, por sua vez, é a habilidade técnica, o saber fazer alguma coisa, a noção de *savoir faire* refere-se a um conhecimento de âmbito apenas técnico, enquanto o *know-how* representa um domínio mais intelectualizado daquele saber fazer (FEKETE, 2003, p. 56).

O segredo de empresa ou de negócio, por sua vez, conforme conceito trazido por Barbosa (2009, p. 23) constitui “a informação, técnica ou não, caracterizada por escassez suficiente para lhe dotar de valor competitivo num determinado mercado”.

No Brasil, parte da doutrina entende que *know-how* e segredo (de empresa, de negócio ou industrial) são conceitos que se confundem. Segundo Fekete (2003, p. 59-60), o *know-how* constitui gênero de conhecimentos que implicam em esforço para sua obtenção. Os segredos de negócios, por sua vez, são espécie do gênero *know-how*, os quais atendem à exigência de esforço para obtenção e, ainda, são preservados por sigilo. Assim, pode-se dizer que o segredo industrial é uma espécie do *know-how*, e o *know-how* está incluído no gênero mais abrangente da tecnologia. No mesmo sentido, Barbosa (2009, p. 23) entende que o *know-how* (ou *savoir faire*) compreende o conjunto de conhecimentos e experiências de uma empresa, incluindo segredos de fábrica, elementos não técnicos, seleções eficazes entre o domínio público, listas de fornecedores, entre outros, ou seja, o conceito de segredo estaria abrangido dentro do conceito do *know-how*.

Além da dificuldade de conceituação e delimitação jurídica, o conhecimento, e especialmente o *know-how*, apresenta também desafios relacionados à gestão e aos fluxos de transferência entre o franqueador e os seus franqueados, conforme se discute a seguir.

### 2.3.2. Dos Fluxos de Criação, Co-Criação e Transferência de Conhecimento nas Relações de Franquia

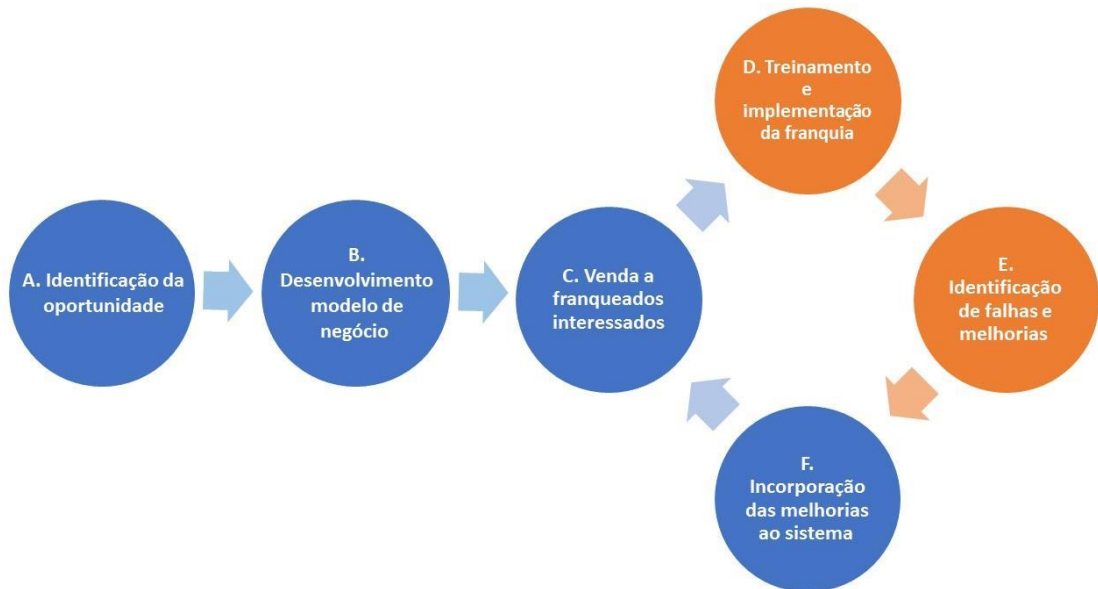
A gestão e a transferência do conhecimento, especificamente, do *know-how*, nas redes de franquias são um fator chave para o seu sucesso (PASWAN e WITTMANN, 2009; FU-SHENG TSAI et al, 2017). Em estudo conduzido por Brookes e Altinay (2016), os autores discutem a importância da transferência de conhecimento para o sucesso de franquias de hospitalidade e varejo, justificando que a capacidade de transferência de conhecimento do franqueador, bem como a habilidade dos seus franqueados em absorver e aplicar o conhecimento transferido são elementos que influenciam diretamente no sucesso de redes de franquia.

A transferência de conhecimento é um processo complexo que converte o conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito e, a partir disso, em conhecimento comum compartilhado por um grupo (FU-SHENG TSAI et al, 2017). O processo de transformação de conhecimento tácito para explícito como forma de criação do conhecimento organizacional foi proposto por Nonaka (1994).

O processo de criação e circulação de conhecimento em redes de franquias foi descrito por Paswan e Wittmann (2009) por meio de fluxogramas. Os autores propõem dois fluxogramas, os quais buscam retratar os processos de criação e circulação de conhecimento em dois tipos de sistema de franquias identificados pelos autores: (i) sistemas de franquias tradicionais e (ii) sistemas de franquias em rede. O que distinguiria esses dois tipos de sistemas, segundo Paswan e Wittmann (2009), seriam: a agilidade, a transparência, o acesso e a circulação de informações entre os elementos que compõem o sistema, ou seja, franqueador e franqueados. O principal problema dos sistemas tradicionais seria o risco de conflitos de agência entre franqueados e franqueador em razão da falta de participação dos franqueados no processo de criação e aprimoramento do conhecimento. A partir dos fluxogramas descritos por Paswan e Wittmann (2009), desenvolveu-se o fluxograma abaixo:



**Figura 1** – Fluxograma de criação/aprimoramento de conhecimento em redes de franquia



Fonte: figura elaborada pela autora.

Na Figura 1, o fluxo de criação ou aprimoramento de conhecimento em uma rede de franquias é retratado. Os círculos azuis representam atividades realizadas pelo franqueador, e os círculos laranjas representam atividades realizadas pelo franqueado. Inicialmente, o franqueador identifica uma oportunidade de negócio (letra 'A') e, a partir disso, desenvolve um modelo de negócios, cria processos e testa protótipos (letra 'B'). O franqueador, então, oferece esse modelo de negócio à venda ao mercado para candidatos interessados em tornarem-se franqueados (letra 'C'). Os candidatos que efetivamente tornam-se franqueados submetem-se aos treinamentos e implementam a franquia (letra 'D'). Os franqueados operam as franquias no dia-a-dia e, com isso, identificam falhas e oportunidades de melhoria no modelo de negócios desenvolvido e vendido pelo franqueador (letra 'E'). A partir disso, o franqueador incorpora as melhorias identificadas ao sistema de franquias e passa a oferecer à venda o modelo de negócios aprimorado (letra 'F'). Esse fluxo acontece de forma cíclica, havendo constante identificação de falhas e melhorias e, por consequência, constante incorporação de tais melhorias ao sistema.

A teoria da VBC fornece boas contribuições no tocante à grande quantidade de conhecimentos específicos, formais e informais, que permeiam as atividades de

uma empresa, as quais podem ser observadas e aplicadas especificamente nas rotinas de uma empresa franqueadora. Um dos principais desafios de uma empresa nesse aspecto é a integração dos conhecimentos específicos de seus colaboradores, de modo que tais conhecimentos se tornem o “conhecimento da empresa” (NONAKA, 1994). Esse desafio é ainda maior para os franqueadores, pois, além de integrar o conhecimento de seus colaboradores, é necessário integrar o conhecimento de franqueados, bem como transferir conhecimento a esses franqueados, localizados nas mais diversas regiões do país e do mundo.

Ao analisar a questão da integração de conhecimento, Grant (1996, p. 114-115) apresenta quatro mecanismos que podem auxiliar esse processo, são eles: (i) a criação de regras e procedimentos, (ii) a ordenação das atividades, ou seja, a criação de uma sequência lógica de atividades que deva ser seguida (dependendo do tipo de produto), (iii) o estabelecimento de rotinas, e (iv) a proposição de resolução de problemas em grupo e realização de exercícios de *decision making*.

Deve-se considerar que, no *franchising*, apesar do elemento central da relação residir na transferência vertical de *know-how* do franqueador para os seus franqueados, a observação empírica demonstra que a transmissão do conhecimento do franqueador, especialmente do conhecimento tácito, não ocorre simplesmente pela entrega dos manuais de franquia, pelo contrário, ela requer competências específicas e um longo processo de socialização entre franqueador e franqueados, privilegiando o contato face-a-face (HUSSLER e RONDE, 2017, p. 442); o desenvolvimento de produtos e serviços padronizados também pode auxiliar esse processo (WATSON et al, 2016).

De acordo com a VBC, o grau de tacitividade de um determinado conhecimento exclusivo, bem como o nível de confiança entre as partes irão influenciar a estratégia adotada pelo franqueador para transferência de conhecimento aos seus franqueados (GOROVAIA e WINDSPERGER, 2011). Vale destacar que a confiança é um dos fatores determinantes para o sucesso do compartilhamento e transferência de conhecimento (ASRAR-UL-HAQ e ANWAR, 2016).

Outro desafio empírico do *franchising* reside no fato de que há fluxos de transferência horizontal de conhecimento entre os franqueados, muitas vezes fazendo surgir novos conhecimentos ou, ainda, deformando o conhecimento original transferido pelo franqueador, o que ocorre mesmo quando há cláusulas contratuais

tentando impedir esse fluxo (HUSSLER e RONDE, 2017, p. 442; PASWAN e WITTMANN, 2009, p. 173).

Por isso, Iddy e Alon (2019, p. 768) reforçam a relevância da gestão do conhecimento em franquias, defendendo que a vantagem competitiva de uma rede não vem da mera propriedade sobre o conhecimento, mas da habilidade de criar, transferir, receber e aplicar conhecimento. Gestão do conhecimento, em franquias, pode ser medido por três dimensões: criação, transferência e integração/aplicação (IDDY E ALON, 2019, p. 768), sendo este último o elemento mais desafiador (GRANT, 1996).

A Figura 2 a seguir ilustra os diversos fluxos de troca de conhecimento que ocorrem nas relações de franquia.

**Figura 2** – Representação gráfica do fluxo de conhecimentos em franquias



Fonte: figura elaborada pela autora.

Na Figura 2, o fluxo contratual de transferência de conhecimento do franqueador para os seus franqueados está demonstrado pelas setas pretas (letra 'A'), trata-se do fluxo tradicionalmente previsto nos contratos de franquia e na Lei de Franquias. O fluxo demonstrado pelas setas vermelhas (letra 'B') representa o fluxo

inverso de transferência de conhecimento, dos franqueados para o franqueador. As setas amarelas (letra 'C') representam a troca de conhecimento entre os franqueados da mesma rede de franquias. As setas verdes (letra 'D'), por sua vez, representam as transferências de conhecimento que ocorrem entre franqueadores distintos, e as setas azuis (letra 'E') aquelas transferências entre franqueados de redes distintas.

O conhecimento transferido do franqueador para o franqueado e retratado no fluxo de letra 'A' usualmente constitui o tipo de conhecimento *know-how* e é de propriedade do franqueador, por força de cláusulas contratuais. Os conhecimentos transferidos através dos fluxos representados pelas letras 'B', 'C', 'D' e 'E', podem vir a compor o *know-how* do franqueador por meio do processo de integração do conhecimento retratado nessa seção, são esses conhecimentos, no entanto, que com frequência tornam-se objeto de conflitos entre franqueadores e franqueados no tocante à propriedade e exclusividade do uso de tais conhecimentos, conforme se discute na seção seguinte deste capítulo.

Por isso, nem todos os fluxos de troca de conhecimento são desejados ou incentivados pelos franqueadores e, em algumas hipóteses, podem, inclusive, constituir infração ao contrato de franquia (HUSSLER e RONDE, 2017, p. 442; PASWAN e WITTMANN, 2009, p. 173). Nos estudos de caso apresentados neste trabalho, investiga-se como esses fluxos de transferência de conhecimento efetivamente ocorrem na prática e como os franqueadores lidam com eles, incentivando-os ou reprimindo-os, e quais os efeitos disso.

#### **2.4. Da Proteção do Conhecimento (*Know-how*) nas Relações de Franquia**

As dificuldades retratadas na seção anterior, relativas à integração, gestão e transferência do conhecimento empresarial, refletem na dificuldade central que motivou a elaboração desse trabalho, qual seja, aquela relativa à proteção jurídica do conhecimento, e especialmente do *know-how*, nas relações de franquia.

Diante da dificuldade de se delimitar o conhecimento no âmbito empresarial, naturalmente, haverá dificuldade de se definir quais conhecimentos estão protegidos pela lei ou, ainda, pelas cláusulas contratuais que visam evitar o vazamento de informações, como as cláusulas de confidencialidade e não-competição. Por isso, nessa seção, são abordadas as possibilidades de proteção do conhecimento, com

foco no *know-how*, no âmbito da legislação e dos contratos de franquia. Ainda, os estudos de caso apresentados no próximo capítulo explorarão as formas de proteção adotadas pelas franqueadoras entrevistadas.

#### 2.4.1. Da Proteção Legal

Em relação à tutela de proteção da tecnologia, do *know-how* e dos segredos de negócio no Brasil, cabe referir que, do ponto de vista principiológico, estes encontram-se devidamente assegurados em nossa Constituição Federal, por meio dos princípios da livre iniciativa<sup>4</sup>, da livre concorrência e do livre exercício de atividade econômica<sup>5</sup>, segundo os quais os empresários são livres para determinar o que, como e quanto sua empresa irá produzir, bem como a que preço irá vender. Segundo estes mesmos princípios, os empresários são livres, também, para desenvolver suas técnicas produtivas, comerciais e de gestão do seu negócio (NERY JR., 2010, p. 3).

As técnicas produtivas, comerciais e gerenciais desenvolvidas pelos empresários integram o *know-how* de cada empresa, ressalvadas aquelas técnicas que integram o conhecimento comum, que estejam acessíveis ao público em geral e não representem qualquer diferencial competitivo. Justamente nestas ressalvas é que reside a maior dificuldade de proteção e tutela do conhecimento como segredo de negócio das empresas.

A atual legislação brasileira de propriedade industrial (Lei n. 9.279/1996), em seu artigo 195, engloba os conceitos de segredo de negócio e segredo industrial, sem, no entanto, nominá-los expressamente, da seguinte forma:

Art. 195. Comete crime de concorrência desleal quem:  
(...)

---

<sup>4</sup> Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: (...) IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

<sup>5</sup> Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

XI - divulga, explora ou utiliza-se, sem autorização, de conhecimentos, informações ou dados confidenciais, utilizáveis na indústria, comércio ou prestação de serviços, excluídos aqueles que sejam de conhecimento público ou que sejam evidentes para um técnico no assunto, a que teve acesso mediante relação contratual ou empregatícia, mesmo após o término do contrato;

XII - divulga, explora ou utiliza-se, sem autorização, de conhecimentos ou informações a que se refere o inciso anterior, obtidos por meios ilícitos ou a que teve acesso mediante fraude;

(...)

É possível verificar que, diferentemente do que ocorre com os bens que integram o patrimônio imaterial da empresa e que possuem específica proteção jurídica, como as marcas, patentes, modelos de utilidade, invenções, softwares, direitos autorais e nome comercial, o conhecimento é um patrimônio que possui apenas a proteção geral da propriedade, limitada ao âmbito daquele conhecimento que integra segredo do negócio, bem como a proteção no âmbito de obrigações contratuais (NERY JR., 2010, p. 3).

Os direitos relativos ao *know-how*, aos segredos de negócio e às informações confidenciais recebem proteção como valores concorrenciais, através dos mecanismos de concorrência desleal. Assim, diferentemente de uma patente, por exemplo, o objeto protegido não é dotado de exclusividade, mas apenas de oponibilidade a determinados atos concorrenciais considerados ilícitos (BARBOSA, 2009, p. 24).

Enquanto o segredo de fábrica e o de negócio encontram-se tutelados pelo artigo 195, incisos XI e XII da Lei 9.279/1996, pode se entender que o *know-how*, de forma genérica e não precisa, está contemplado pela proteção do artigo 209 da mesma lei, *in verbis*

Art. 209. Fica ressalvado ao prejudicado o direito de haver perdas e danos em ressarcimento de prejuízos causados por atos de violação de direitos de propriedade industrial e atos de concorrência desleal não previstos nesta Lei, tendentes a prejudicar a reputação ou os negócios alheios, a criar confusão entre estabelecimentos comerciais, industriais ou prestadores de serviço, ou entre os produtos e serviços postos no comércio.

É possível perceber que a previsão legal do artigo 209 da LPI é bastante genérica, não endereçando de forma expressa e completa a proteção do *know-how*.

Ademais, deve se destacar que a legislação que inibe os atos concorrenciais foi desenvolvida nos anos 1990. Com a constante evolução da tecnologia e da

Internet, o panorama da concorrência desleal também vem assumindo um novo viés, no qual novas condutas delituosas passaram a ser possíveis, criando-se uma lacuna na legislação (ARAÚJO, 2015, p. 2).

Essa lacuna legislativa pode ser percebida nos mais variados âmbitos em que a proteção se dá através da vedação aos atos de concorrência desleal, mas, considerando os objetivos deste trabalho, o foco está voltado às relações de *franchising*, conforme especificado a seguir.

Quando se aborda especificamente as relações de franquia, o conceito de *know-how* muitas vezes é relacionado aos elementos de *engineering*, *management* e *marketing* referidos por Comparato (1975, p. 53-54) como os serviços de organização e métodos de venda do franqueador que diferenciam o contrato de franquia dos demais contratos do mesmo gênero (LAMY, 2002).

Em que pese, desde 1994, exista uma lei específica para os sistemas de franquia no Brasil, qual seja, a Lei 8.955/94, que foi recentemente revogada pela recém sancionada Lei n. 13.966/2019, ambas regulações não tiveram o condão de tornar o contrato de franquia um contrato típico. Apesar de alguns doutrinadores entenderem em sentido diverso (ROQUE, 2012, p. 77), a Lei 8.955/94 – e, tampouco, a nova Lei 13.966/2019 – não tipificou o contrato de franquia, uma vez que não se dedicou à inteira regulação da matéria relativa a este complexo contrato comercial (BEZERRA JR., 2014, p. 6477; COELHO, 2009, p. 126).

Pelo contrário, a Lei de Franquias brasileira preocupou-se apenas em assegurar uma maior transparência no âmbito da relação obrigacional, tratando, fundamentalmente, da Circular de Oferta de Franquia (COF) e das informações obrigatórias que nela devem estar contidas, além de estabelecer, obrigatoriamente, a forma escrita para a instrumentalização da avença.

A Lei 8.955/94 não regulamentou direitos e obrigações das partes do contrato de franquia, tampouco motivos ou consequências do seu encerramento, e, nesse mesmo sentido, não trouxe qualquer regramento novo ou específico relativamente à proteção do *know-how* e dos segredos de negócio do franqueador.

No que diz respeito à transferência de conhecimento pelo franqueador, o que a Lei 8.955/94 fez foi determinar, em seu artigo 3º, inciso XII, que a COF contenha informações claras a respeito do que efetivamente é oferecido ao franqueado pelo franqueador, sendo um dos itens relacionado aos manuais de franquia. Essa previsão legal, segundo Guetta et al. (2013, p. 166), “joga um pouco

de luz sobre quais conhecimentos poderiam ser manualizados e assim compor o conjunto de informações para orientação ao franqueado”.

A Nova Lei de Franquias manteve a lógica legislativa da lei anterior, mantendo como obrigação principal do franqueador a entrega da COF, mas não dedicando-se a definir direitos e obrigações das partes da relação de franquia. Sobre a questão da proteção do conhecimento especificamente, vale destacar que a Nova Lei de Franquias apresentou uma modificação no inciso XIV, alínea ‘a’, do artigo 3<sup>o</sup> da antiga lei de franquias, tornando mais abrangente a descrição daqueles elementos que compõem o *know-how* dos franqueadores, na nova redação conferida pelo inciso VI, alínea ‘a’, do artigo 2<sup>o</sup> da Nova Lei de Franquias. A nova lei traz luz ao conceito de *know-how* ao relacioná-lo com termos como “tecnologia de produto”, “tecnologia de processos”, “tecnologia de gestão”, “informações confidenciais”, “segredos de indústria, de comércio, de finanças e de negócios”, mas, apesar desse avanço, ainda não traz previsões específicas relativas à proteção desse *know-how*.

Assim, na ausência de previsão legislativa específica, a proteção do *know-how* é endereçada nos contratos de franquia, conforme se vê a seguir.

#### 2.4.2. Da Proteção Contratual

Na ausência de previsão legislativa específica, a proteção do *know-how* desenvolvido no âmbito das relações de franquia é endereçada nos contratos de franquia, os quais são instrumentos particulares desenvolvidos no âmbito de cada empresa franqueadora. Isso quer dizer, diante da lacuna acerca do conceito claro sobre o que significa e o que engloba *know-how*, os contratos que envolvem

---

<sup>6</sup> Art. 3<sup>o</sup> Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

(...)

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) **know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia;**

<sup>7</sup> Art. 2<sup>o</sup> Para a implantação da franquia, o franqueador deverá fornecer ao interessado Circular de Oferta de Franquia, escrita em língua portuguesa, de forma objetiva e acessível, contendo obrigatoriamente:

(...)

XV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) **know-how da tecnologia de produto, de processo ou de gestão, informações confidenciais e segredos de indústria, comércio, finanças e negócios a que venha a ter acesso em função da franquia;**



transferência de *know-how* – como é o caso dos contratos de franquia – dedicam-se, normalmente, a descrever quais conhecimentos estão contemplados nesse conceito e, por consequência, que proteção é conferida a esses conhecimentos, contemplando cláusulas que vedam a cópia, a cessão e a reprodução de informações ligadas ao *know-how*, e a prática de atividade concorrente, por exemplo.

Sendo assim, a permeabilidade do segredo empresarial, nesses casos, dependerá da rigidez das condições contratuais estabelecidas, bem como das práticas de mercado da transação (FEKETE, 2003, p. 216). Daí se originam algumas questões complexas, porque, no âmbito de um contrato de franquia, por exemplo, nem todas as informações transmitidas constituem segredos ou *know-how* propriamente dito.

Além disso, o *know-how* do franqueador não é transmitido somente na etapa de celebração do contrato, mas durante toda a relação, tornando-se ainda mais difícil a delimitação de quais conhecimentos constituem *know-how* e segredo de negócio do franqueador, e quais constituem mera informação que poderia ser obtida pelo franqueado por outros meios. Sobre esse aspecto, merece destaque a distinção doutrinária entre transferência de *know-how* e assistência técnica, sendo que esta última envolve o fornecimento de informações que são do conhecimento de todos, ao passo a transferência de *know-how* pressupõe que o conhecimento transferido seja escasso e que apresente um caráter secreto (FEKETE, 2003, p. 229).

Outro ponto complexo diz respeito à natureza e proteção jurídica do conhecimento co-criado entre franqueadores e franqueados, ou, ainda, do conhecimento eventualmente criado pelos próprios franqueados, seja isso permitido ou expressamente vedado pelo respectivo contrato de franquia, conforme demonstrado nos fluxogramas de criação/aprimoramento de conhecimento (Figura 1) e de transferência de conhecimento em redes de franquia (Figura 2).

A proteção do conhecimento transferido pelo franqueador e pelo franqueado se dá, portanto, no âmbito da Lei de Propriedade Industrial, quando trata da concorrência desleal, e do Direito Contratual, através de cláusulas contratuais que preveem, usualmente, a obrigação de o franqueado manter sigilo quanto às informações confidenciais do franqueador, bem como a obrigação de o franqueado não praticar atividade concorrente às atividades da franquia e/ou do franqueador durante e após o encerramento da relação de franquia.

As cláusulas de sigilo e de não-competição e não-concorrência podem ser interpretadas como cláusulas de renúncia temporária<sup>8</sup> do franqueado ao seu direito de exercer determinada atividade, em um território definido e por um tempo determinado. O meio para se alcançar o cumprimento de cláusulas dessa natureza é, portanto, o cumprimento forçado da obrigação de não fazer.

Sobre as cláusulas de sigilo usualmente contidas nos contratos de franquia, seu fundamento repousa no fato de que a franqueadora fornece, aos seus franqueados, informações sigilosas e essenciais para a condução da franquia, as quais, na grande maioria das vezes, não eram de conhecimento dos franqueados antes do seu ingresso no sistema de franquias (RICHTER, 2015, p. 74). Além disso, em havendo cláusulas de sigilo e confidencialidade, a sua violação, pelos franqueados, caracteriza também, além do descumprimento contratual, a quebra do dever de lealdade e boa-fé<sup>9</sup>, acessório dos contratos de colaboração (RICHTER, 2015, p. 77).

As cláusulas de não concorrência, por sua vez, têm como objetivo que o franqueado não aplique o conhecimento transmitido pelo franqueador em outros negócios que possam vir a competir com os negócios do franqueador. Elas se justificam dado o caráter de irreversibilidade da transferência de *know-how* do franqueador para o franqueado, ou seja, uma vez transferido o *know-how* ao franqueado e aprendidas as técnicas e processos desenvolvidos pelo franqueador, é impossível ao franqueado que os “desaprenda”, mas é possível impor ao franqueado que não os aplique em outros negócios desvinculados do franqueador, desde que respeitadas algumas limitações de razoabilidade. Outra finalidade deste tipo de cláusula é a proteção da própria rede de franquias, ao impedir que um ex-franqueado concorra de forma desigual e desleal com os franqueados que se mantiveram na rede, aproveitando-se do mesmo *know-how* destes, mas sem o ônus do pagamento de *royalties* e outras taxas comuns aos sistemas de franquia (SANTOS, 2016, p. 41).

Para que sejam válidas, as cláusulas de não-competição e não-concorrência devem prever limites materiais, temporais e espaciais, ou seja, a vedação deve se referir a uma (ou algumas) atividades econômicas em específico, e limitar-se no

---

<sup>8</sup> Art. 114. Os negócios jurídicos benéficos e a renúncia interpretam-se estritamente.

<sup>9</sup> Art. 422. Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé.

tempo e no espaço (COELHO, 2009, p. 237-238), sob pena de se estar vedando de forma indiscriminada a livre iniciativa empresarial e profissional do franqueado submetido à cláusula em questão. A validade das cláusulas de não-competição e não-concorrência perante o Poder Judiciário é objeto de constantes discussões justamente relacionadas à sua validade, sua limitação territorial, temporal e material (RICHTER, 2015, p. 81), tanto o é que há trabalhos acadêmicos, como o conduzido por Santos (2016), dedicados exclusivamente à avaliação da redação das cláusulas de não-concorrência adotadas por franqueados brasileiros, bem como à tentativa de se definir quais os requisitos exigidos pelos tribunais para confirmação da validade de cláusula de não-concorrência aplicável ao caso concreto<sup>10</sup>.

Quanto aos requisitos de validade das cláusulas de não-competição e não-concorrência, cumpre se destacar os limites usualmente aceitos. A limitação territorial deve ser vinculada à área de atuação da franquia, onde, de fato, haja influência ao fundo de comércio daquele estabelecimento. Excepcionalmente, em redes de franquias recentes e/ou ainda em fase de expansão significativa, a limitação territorial poderá ser ampliada para um território mais abrangente do que aquele concedido sob o contrato de franquia, a fim de proteger o know-how do franqueador e preservar novos territórios de expansão. De qualquer modo, não serão aceitas cláusulas que limitem a atuação em todo o território nacional e internacional, por exemplo. A limitação temporal, por sua vez, é importante para que a obrigação de não-competição e não-concorrência não seja vitalícia. Usualmente, por analogia ao artigo 1.147 da Lei 10.406/2002 (Código Civil brasileiro), admite-se um prazo de até cinco anos para a restrição. Esse prazo, no entanto, não é uma regra, devendo ser verificado o caso concreto, as especificidades do modelo de negócio franqueado, as tecnologias envolvidas, segredos de negócio e outros fatores. São comuns os contratos de franquia que estabelecem a restrição para não concorrer por períodos de um, dois ou três anos após o término da relação de franquia. Por fim, quando à limitação material (ou de objeto), esta deverá estar restrita à atividade da franquia ou a um segmento específico de atuação, sob pena

---

<sup>10</sup> A conclusão do autor é de que há requisitos essenciais, estratégicos e de eficiência para que os tribunais entendam pela validade das cláusulas de não-concorrência em contratos de franquia. Os requisitos essenciais dizem respeito à limitação de objeto, território e tempo de durabilidade da vedação de concorrência. Os requisitos estratégicos dizem respeito a “circunstâncias que envolvem a atividade empresarial essencial, uniprofissional ou quando o ex-franqueado já atuava no segmento antes de ser franqueado, portanto, já possuía o domínio do know-how”. O requisito de eficiência, por fim, é a previsão de multa contratual por descumprimento da obrigação.

de ferir o princípio constitucional de livre exercício de trabalho, ofício ou profissão. Além disso, destaca-se as situações em que o franqueado possui uma profissão regulamentada e não poderá ser impedido de exercê-la por cláusulas de não-concorrência. (SANTOS, 2016)

Quando verificadas as limitações territoriais, temporais e de objeto referidas acima, os Tribunais têm entendido pela validade das cláusulas de não-concorrência e têm concedido, inclusive, tutela antecipada para forçar o cumprimento de tais cláusulas contratuais, obrigando o franqueado a fechar a unidade, uma vez que, sem o fechamento imediato, a franqueadora pode sofrer grandes prejuízos, incluindo abalo à imagem da marca perante consumidores, reclamações de fornecedores, entre outros (RICHTER, 2015, p. 91-109).

No próximo capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa empírica conduzida junto a três empresas franqueadoras com o objetivo de identificar as questões relativas ao conhecimento, seu fluxo e transmissão, bem como sua proteção legal e contratual abordadas neste referencial teórico.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa conduzida foi qualitativa e adotou como método de abordagem o estudo de caso. A opção por este método de abordagem é adequada por se tratar de uma questão de pesquisa do tipo “como” (YIN, 2014). Ademais, segundo Dant et al (2011), há carência de estudos com base experimental nas pesquisas sobre *franchising*.

Para o estudo, foram selecionadas 3 (três) empresas franqueadoras com atuação majoritária no Brasil. A quantidade de casos foi selecionada conforme proposto por Eisenhardt (1989) a fim de que haja subsídios empíricos suficientes para apoiar a construção de uma teoria.

A seleção das empresas levou em consideração 2 (dois) critérios primordiais, quais sejam: (a) a atividade desenvolvida pelo negócio franqueado, (b) o tamanho da rede de franquias, considerando a quantidade de unidades franqueadas.

Os critérios adotados se justificam pelos seguintes motivos:

- a) Atividade desenvolvida pelo negócio franqueado – Foram escolhidas atividades franqueadas que requerem um nível de transferência de conhecimento superior às demais atividades, por isso, foram escolhidas, primordialmente, franquias de serviços (GOROVAIA e WINDSPERGER, 2011). Nas franquias deste tipo, além do *know-how* relativo à gestão e operação da unidade de negócio em si, a franqueadora deverá transmitir ao franqueado o *know-how* específico relativo à forma de prestação do serviço final oferecido na franquia, que nem sempre encontra proteção sob a guarda de direitos clássicos de propriedade intelectual – como é o caso de receitas e modo de preparo de alimentos servidos em uma franquia de alimentação, por exemplo. As franqueadoras selecionadas enquadram-se nas seguintes categorias de atividade: (i) clínicas médicas, odontológicas e/ou de outros serviços de saúde e/ou estética, (ii) cursos de línguas e/ou outros cursos extracurriculares, (iii) alimentação, tais como restaurantes, lancherias, confeitarias e/ou sorveterias, etc.
- b) Tamanho da rede de franquias, por número de unidades – Foram escolhidas franqueadoras que gerenciam redes de franquias de tamanhos

diversos, de modo que se possa identificar semelhanças e diferenças na transferência, gestão e proteção do *know-how* conforme o tamanho da rede de franquias (por número de unidades). Para fins deste trabalho, consideramos como (i) redes pequenas, as redes de até 50 unidades, (ii) redes médias, as redes entre 50 e 300 unidades, e (iii) redes grandes, as redes acima de 300 unidades (ABF, 2018).<sup>11</sup>

O acesso às empresas franqueadoras se deu a partir de contatos estabelecidos junto às associações de classe e redes de franquias para identificação daquelas que guardaram ou manifestaram interesse em participar da pesquisa. Após a identificação e o contato preliminar, foram enviadas cartas-convite formais.

O estudo de caso foi conduzido somente junto a empresas franqueadoras, e não junto a franqueados vinculados a estas, em razão (i) de ser a empresa franqueadora a detentora do conhecimento originário da rede de franquias, (ii) de ser a empresa franqueadora a gestora da rede, e (iii) de ser a principal interessada na preservação do *know-how*.

Os dados foram obtidos por meio da realização de entrevistas e da coleta de arquivos (EISENHARDT, 1989). Os dados primários foram coletados em entrevistas realizadas com os gestores das empresas participantes do estudo. Foi adotado um roteiro semiestruturado, elaborado a partir das categorias de análise do referencial teórico expostas no Quadro 2 abaixo e conforme roteiro semi-estruturado contido no Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas no período de novembro a dezembro de 2019, presencialmente ou através de ferramenta de videoconferência, e tiveram duração média de 1 a 2 horas. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas através do software Sonix.

Os dados secundários foram acessados mediante solicitação a cada uma das empresas participantes do estudo e consistiram em: Circular de Oferta de Franquia, Pré-Contrato de Franquia padrão, e Contrato de Franquia Empresarial padrão.

O foco da coleta de dados esteve em identificar: (i) os fluxos de transferência de conhecimento, especialmente de *know-how*, no âmbito de cada franqueadora, (ii) as ferramentas utilizadas para delimitação e proteção do *know-how* por cada

---

<sup>11</sup> Segundo pesquisa realizada pela ABF intitulada 'Perfil das 50 Maiores Franquias do Brasil', de 2018, a franqueadora que se encontra em 50º lugar possui 301 unidades franqueadas.

franqueadora, (iii) a proteção conferida ao *know-how* nos contratos de franquia de cada franqueadora, e (iv) os conflitos eventualmente vivenciados por cada franqueadora com seus franqueados no tocante à transferência de *know-how* e à discussão sobre a propriedade deste *know-how*.

Após a coleta dos dados, foram conduzidas análises intracaso e intercasos. As análises iniciaram intracaso, ou seja, por cada caso de forma individual, de modo que se apropriasse os detalhes de cada caso e se pudesse identificar os padrões específicos de cada caso antes de partir para padrões generalizados. Após, foram realizadas as análises intercasos, ou seja, foram selecionadas categorias de análise e, então, buscou-se cruzar os padrões entre os casos para identificar semelhanças e diferenças (EISENHARDT, 1989). As análises foram conduzidas com base na metodologia de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (1977), tendo passado pelas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Finalmente, os resultados da análise dos dados foram comparados com a literatura de referência e complementar, com o objetivo de elevar o nível teórico das relações estabelecidas, refinar a construção das definições finais e fundamentar os novos discernimentos obtidos.

<b>Quadro 2 – Categorias de análise</b>	
<b>Categoria de análise</b>	<b>Referencial teórico</b>
Questões introdutórias	Não se aplica
1. Definições de conhecimento 1.1. Conceito de know-how 1.2. Identificação de conhecimento explícito (codificado) 1.3. Identificação de conhecimento tácito	COMPARATO (1975); KOGUT (1992); NONAKA (1994); NONAKA e TAKEUCHI (1995); GRANT (1996); FEKETE (2003); NONAKA ET AL (2013); GUETTA ET AL. (2013); GOROVAIA (2017); LAFONTAINE (1992)
2. Fluxos de criação, co-criação e transferência de conhecimento 2.1. Ferramentas para transferência 2.2. Dificuldades no processo de transferência de conhecimento	GRANT (1996); PASWAN e WITTMANN (2009); BROOKES e ALTINAY (2016); HUSSLER e RONDE (2017); GOROVAIA (2017); IDDY e ALON (2019); FU-SHENG TSAI et al (2017); WATSON et al (2016);

2.3. Conhecimentos mais difíceis de transferir	GOROVAIA e WINDSPERGER (2011)
2.4. Co-criação de conhecimento com e entre franqueados	
3. Proteção legal e contratual do conhecimento	NERY JR. (2010); BARBOSA (2009); ARAÚJO (2015); ROQUE (2012); BEZERRA JR., (2014); COELHO (2009); FEKETE (2003); RICHTER, (2015); SANTOS (2016)
3.1. Proteção do <i>know-how</i>	
3.2. Conflitos vivenciados	

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA

### 4.1. Caso 1 – Franqueadora de escolas (idiomas)

O ‘Caso 1’ a ser analisado é uma franqueadora de escolas de idiomas que foi fundada em 2007, tendo iniciado sua expansão por meio do *franchising* em 2008. Atualmente, possui 63 unidades, sendo 59 delas franqueadas e 4 próprias. Atua somente no Brasil, tendo unidades espalhadas por todo o território nacional. Sua visão de futuro é manter uma expansão orgânica a fim de inaugurar mais 100 unidades nos próximos 10 anos. A pessoa que concedeu a entrevista em nome da franqueadora é sua sócia-fundadora e presidente.

#### Quadro 3 – Análise Entrevista Caso 1

Categorias de análise – Caso 1	
Categoria de análise	Verbalizações da entrevista
1. Definições de conhecimento	1.1. Know-how é “ <i>conhecimento do mercado e, principalmente, do seu próprio negócio. Não adianta saber de modo geral, mas sim o funcionamento e o andamento de toda a sua empresa. Know-how vem lá de trás também, de conhecimentos e experiências passadas, mas principalmente da tua empresa, porque isso que o franqueado quer, ele está te pagando para estar lá, estar com a tua marca, com a tua franquia. O teu know-how é muito importante para que ele dê continuidade e tenha sucesso no seu negócio. Pra mim, know-how é conhecimento de tudo. De todo o teu negócio, desde os pequenos detalhes, desde a marcação de aula, de uma planilha, até a parte financeira, comercial do negócio</i> ”.



	<p>1.2. Sobre conhecimento explícito (codificado) <i>“Sim, temos tudo. Todos os manuais, online, uma intranet, tudo de atualizado fica ali registrado, todos os atendimentos.”</i> Os Manuais fornecidos no momento da abertura da franquia são <i>“Manual de Abertura, Administrativo, Pedagógico e Comercial”</i>, em formato físico.</p> <p>1.3. Sobre conhecimento tácito (não codificado) <i>“Tem. É uma coisa complicada, mas sempre existe, a gente tem um centro de treinamento em Maringá que a gente coloca à disposição. Qualquer franqueado pode ficar aqui ficar uma semana ou duas ou mandar qualquer funcionário, sem custo de treinamento. E a gente vê que tem coisas que em cada treinamento são diferentes, que a gente aprende de quem está vindo, ou da forma do treinamento, que é difícil de colocar em formato escrito.”</i></p>
<p><b>2. Fluxos de criação, co-criação e transferência de conhecimento</b></p>	<p>2.1. Sobre as ferramentas para transmissão de conhecimento: <i>“Intranet, e-mail, grupos de whats, skype, e o centro de treinamento que pode vir a qualquer momento, fora os manuais e as atualizações desses manuais”</i>, além de supervisores de campo que visitam as franquias cerca de 2 vezes por ano. A franqueadora realiza, ainda, uma convenção de franqueados anual e conta com um grupo de franqueados mais antigos que participam de forma mais próxima e ativa na tomada de decisão da franqueadora.</p> <p>2.2. Sobre dificuldades vivenciadas no processo de transmissão de conhecimento: <i>“É difícil, é uma coisa real, [as pessoas] não lêem. Onde tem tal coisa? A gente atualizou e está lá em tal lugar, é só abrir uma janelinha, dar uma leitura, atualizar. A gente tem um sistema de gestão online, onde coloca novidades, dá ideias e muitos nem abrem. (...) Às vezes não é o cara desligado, às vezes ele é super trabalhador, está lá focado na unidade dele e se dispersa e deixa de ver. Por isso, falei da comunicação, a gente tenta o possível, ter todas as ferramentas possíveis, para que o franqueado tenha liberdade de entrar em contato (...) Tento trabalhar esse acesso fácil com a gente.”</i></p> <p>2.3. Sobre conhecimentos de mais difícil transmissão/absorção pelos franqueados, <i>“tem sim, a parte burocrática principalmente, que é uma coisa mais chata. Por mais que as unidades tenham seu contador, e isso ajuda, é importante que [o franqueado] saiba, como funciona na unidade dele (...). Eu sinto comercial também hoje uma grande dificuldade para muita gente pegar o estilo. Toda empresa é comercial, tem que existir um departamento comercial para divulgar, cuidar do marketing, para entender</i></p>

	<p><i>do offline e do online na questão da publicidade, e também vejo de achar que é fácil e não dar muita atenção”</i></p> <p>2.4. Sobre co-criação e troca de conhecimento entre franqueados e entre franqueados e franqueador, <i>“a gente tenta trabalhar muito com isso, se você tem uma ideia legal, passa pra gente, a gente tem até uma premiação anual das melhores ideias, primeiro, segundo e terceiro lugar do Brasil. (...) então se você tem uma coisa legal que está dando certo, que pode melhorar tua unidade ou toda rede, é importante compartilhar a ideia, (...) a partir do momento que a ideia é compartilhada, ela pode ser melhorada também.”</i> A franqueadora cita exemplos bem-sucedidos de criação de conhecimento por franqueados <i>“o online [plataforma EAD de educação] que eu falei para você foi um franqueado que começou com a ideia. A ideia, na verdade, surgiu de um robôzinho que é o mascote da rede de franquias. Aí esse franqueado (...) precisava montar um projeto para o seu TCC. Ele pediu autorização para pegar o nosso mascote e montar um robô. E ele foi até a China, a gente entrou com 50% do projeto, e a Faculdade Federal do Ceará entrou com os outros 50%”.</i></p>
<p><b>3. Proteção legal e contratual do conhecimento</b></p>	<p>3.1. Sobre a proteção do know-how: <i>“Por mais que você tente proteger [o know-how], tenha leis para isso, se o franqueado sai [da rede], ele coloca [a nova unidade] no nome de outra pessoa e não entra no contrato social, ele pode trabalhar. Então eu falo o seguinte: eu não seguro ninguém. Até porque um franqueado que não está feliz dentro da minha marca, ele vai me atrapalhar ao invés de me ajudar.”</i></p> <p>3.2. Sobre conflitos vivenciados relativos a know-how: <i>“Já tive um franqueado que ‘virou bandeira’ [mudou de marca]. (...) Foi feita uma oferta por uma outra marca forte.”</i> A franqueadora optou por não ajuizar ação buscando a cobrança das penalidades contratuais pelo descumprimento do dever de não-competição <i>“não, ele só tinha um débito de material didático, só pedi que ele pagasse e deu, acabou”.</i></p>

Além da entrevista realizada, a franqueadora forneceu a sua COF para análise, especialmente, das disposições contratuais que tratam da delimitação e proteção do *know-how*. Foram identificadas (i) uma descrição genérica de *know-how*, (ii) obrigações de confidencialidade, (iii) obrigações de não-competição e (iv) obrigações referentes ao encerramento da relação de franquia relativas à não utilização do *know-how*, conforme a seguir.

#### Quadro 4 – Análise COF Caso 1

Análise da COF – Caso 1	
<b>Descrição do know-how</b>	O know how da Franqueadora é resultado de experiências e ensaios acumulados, que formaram um conjunto harmonioso de conhecimentos, os quais jamais seriam produzidos por terceiros sem estarem nas mesmas condições de exatidão e precisão necessárias ao sucesso comercial. Assim, todas as informações técnicas, comerciais e operacionais do Sistema de Franquias constituem <b>SEGredo DE NEGóCIO</b> .
<b>Confidencialidade</b>	<p>A Franqueada e o Sócio Operador comprometem-se, por si, seus sócios e equipe, a manter a mais estrita confidencialidade em relação ao conteúdo dos Manuais e demais documentos relacionados ao know-how objeto deste contrato, assim como à outras informações relacionadas ao Sistema Franqueado transmitidas pela Franqueadora no decorrer da relação contratual. Esta obrigação sobrevive ao término do Contrato, nos termos do inciso XI, do artigo 195, da Lei n. 9279/96.</p> <p>Como parte do compromisso de manter a confidencialidade das informações recebidas, a Franqueada deverá firmar acordo com sua equipe e/ou colaboradores, exigindo a manutenção de estrito sigilo e confidencialidade das informações e conhecimentos técnicos que vierem a receber ou tomar conhecimento em decorrência da operação de suas atividades, durante e após o término do vínculo empregatício ou comercial com a Franqueada.</p> <p>Em caso de violação das obrigações de confidencialidade assumidas pelo Franqueado, seja usando, revelando ou permitindo que terceiros tenham acesso a tais informações, a Franqueada estará sujeita ao pagamento de uma <b><u>multa no valor de R\$100.000,00 (cem mil reais), sem prejuízo das sanções cíveis e criminais previstas em lei, inclusive por prejuízos causados.</u></b></p>
<b>Não-competição</b>	A Franqueada e o Sócio Operador, por si e por seus sócios, comprometem-se a operar a Unidade Franqueada de maneira exclusiva, <b><u>não podendo</u></b> , seja direta ou indiretamente, <b><u>em qualquer localidade do território nacional, durante a vigência deste contrato e pelo período de 02 (dois) anos após o seu término ou rescisão,</u></b> por qualquer motivo, <b><u>operar qualquer negócio que venha a competir com a “Rede de Franquias Caso 1”, especialmente se tratar de ensino de idiomas,</u></b> sob pena de se sujeitar ao pagamento de uma <b><u>multa diária no valor de R\$5.000,00 (cinco mil reais),</u></b> devidamente ajustada de acordo com a

	<p>variação do índice IGP-M, publicado pela Fundação Getúlio Vargas, ou de qualquer outro índice que venha a substituí-lo, na menor periodicidade permitida em lei. <b><u>Esta multa será devida sem prejuízo da Franqueadora intentar quaisquer medidas, cíveis ou criminais, em decorrência do descumprimento em questão, inclusive para pleitear perdas e danos havidas.</u></b></p> <p><b><u>É vedado o ingresso na sociedade ou na equipe da Franqueada de qualquer pessoa ligada, direta ou indiretamente, a outras sociedades concorrentes da Franqueadora, (...).</u></b></p> <p>Sem prejuízo do disposto na Cláusula acima, na hipótese de violação da obrigação de não concorrência, as partes desde já convencionam que as limitações de concorrência aqui previstas estarão em vigor, nos mesmos termos, pelo prazo de 02 (dois) anos, a partir da decisão judicial que confirmar a obrigação de não concorrência da Franqueada, além de todas as outras penalidades cabíveis.</p>
<p><b>Obrigações relativas ao término da relação contratual</b></p>	<p>Uma vez rescindido ou terminado o presente contrato, por qualquer motivo, a Franqueada deverá proceder da seguinte maneira, sem prejuízo de outras regras específicas previstas no presente instrumento:</p> <p>(a) cessar imediatamente o uso das marcas franqueadas e outros sinais identificadores da Rede de Franquias ou unidade franqueada;</p> <p>(b) descaracterizar o Padrão Visual;</p> <p>(c) cessar o uso dos materiais/instrumentos didáticos, a prestação de quaisquer serviços ou comercialização de quaisquer produtos relacionados ao Sistema Franqueado;</p> <p>(d) devolver à Franqueadora todos os manuais; softwares ou quaisquer materiais contendo procedimentos operacionais, materiais de publicidade e quaisquer outros documentos relativos à Franquia, bem como suas cópias, dentro de 48 (quarenta e oito) horas contadas do término ou rescisão contratual;</p> <p>(e) cessar o uso, direta ou indiretamente, sob qualquer forma, da tecnologia de operação de negócio da Franqueadora ou qualquer outro Know-How de operação do Sistema de Franquias, incluindo softwares ou quaisquer outras ferramentas correspondentes;</p> <p>(f) manter a confidencialidade das informações técnicas e comerciais referentes à Franquia, cuja obrigação sobreviverá ao término ou rescisão do Contrato de Franquia;</p> <p>(g) durante o prazo de 2 (dois) anos, não operar, seja direta ou</p>

	<p>indiretamente, qualquer negócio que venha a competir com a Rede de Franquias, especialmente se tratar de ensino de idiomas, sob pena de se sujeitar ao pagamento de uma multa diária no valor de R\$5.000,00 (cinco mil reais), devidamente ajustada de acordo com a variação do índice IGP-M, publicado pela Fundação Getúlio Vargas, ou de qualquer outro índice que venha a substituí-lo, na menor periodicidade permitida em lei. Esta multa será devida sem prejuízo da Franqueadora intentar quaisquer medidas, cíveis ou criminais, em decorrência do descumprimento em questão, inclusive para pleitear perdas e danos havidos; e</p> <p>(h) saldar imediatamente todos os débitos com a Franqueadora e distribuidores da rede.</p>
--	--

A partir dos dados primários e secundários fornecidos pela franqueadora do ‘Caso 1’ em cada categoria de análise, é possível extrair algumas conclusões relacionadas ao referencial teórico explorado neste trabalho.

Quanto à categoria ‘1. Definições de Conhecimento’, a definição de *know-how* apresentada demonstra que se compreende (i) o aspecto prático, de saber-fazer alguma coisa, do *know-how* (KOGUT, 1992), bem como (ii) o aspecto de relação com o negócio em si, e não com um conhecimento genérico e geral (LAFONTAINE, 1992; FEKETE, 2003). As evidências indicam, ainda, que é possível identificar conhecimento explícito e tácito na franqueadora. Quanto ao conhecimento explícito, está codificado e é transmitido através dos manuais de franquia em formato físico e diversas outras instruções e orientações escritas disponibilizadas em intranet; quanto aos conhecimentos tácitos, são transmitidos através de treinamentos (GUETTA ET AL., 2013; GOROVAIA, 2017).

Quanto à categoria ‘2. Fluxos de criação, co-criação e transferência de conhecimento’, as ferramentas de transmissão de conhecimento apresentadas estão em linha com as ferramentas sugeridas na literatura, quais sejam, manuais, treinamentos e supervisão de campo, além de contato direto e convenções de franqueados (GUETTA ET AL., 2013; GOROVAIA, 2017). Sobre as dificuldades vivenciadas na transmissão de conhecimento, se evidencia a dificuldade de os franqueados lerem os materiais, o que sugere que interações pessoais (treinamentos) podem gerar maior engajamento e, por consequência, uma transmissão de conhecimento mais eficaz (HUSSLER e RONDE, 2017, p. 442). Já sobre os conhecimentos mais difíceis de serem transmitidos ou absorvidos pelos

franqueados, se evidencia que são aqueles relacionados a aspectos burocráticos e administrativos, bem como questões comerciais. Esse achado diverge parcialmente do que sugere a literatura. Segundo a literatura (BATTISTELLA et al, 2016; NONAKA e TAKEUCHI, 1995), o conhecimento tácito seria mais difícil de transmitir do que o conhecimento explícito. Todavia, na franqueadora em questão, conhecimentos explícitos (como as questões burocráticas e administrativas) apresentam dificuldade de absorção pelos franqueados. Sobre a ocorrência de co-criação e troca de conhecimento entre os franqueados, ou entre os franqueados e o franqueador, a entrevistada afirma que ocorrem trocas positivas, inclusive citando exemplos bem-sucedidos, o que corrobora o referencial teórico abordado no trabalho (LINDBLOM e TIKKANEN, 2010; FU-SHENG TSAI et al, 2017; NONAKA, 1994; HUSSLER e RONDE, 2017; PASWAN e WITTMANN, 2009).

Quanto à última categoria de análise '3. Proteção legal e contratual do conhecimento', as evidências sugerem que há falhas no sistema legal/contratual de proteção do *know-how* (ARAÚJO, 2015; BARBOSA, 2009). Para fins de complementar esta última categoria de análise, analisou-se a COF desta franqueadora para buscar as cláusulas contratuais que usualmente visam proteger o *know-how*, tendo sido identificada a previsão de cláusulas (i) definição do *know-how*, (ii) confidencialidade, (iii) não-competição e (iv) obrigações referentes ao encerramento da relação de franquia relativas à não utilização do *know-how*, conforme preconiza a literatura sobre o tema (FEKETE, 2003; RICHTER, 2015; SANTOS, 2016; COELHO, 2009). Por fim, a franqueadora em questão vivenciou somente uma situação de conflito com franqueado que envolveu a proteção do *know-how* e descumprimento de obrigações de confidencialidade e não-competição. Este achado diverge das conclusões inicialmente extraídas a partir do referencial teórico (JENSEN e MECKLING, 1976; RICHTER, 2015; VAROTTO e SILVA, 2017).

#### **4.2. Caso 2 – Franqueadora de escolas (outras categorias)**

O 'Caso 2' a ser analisado é uma franqueadora de escolas que foi fundada em 2004, tendo iniciado sua expansão por meio do *franchising* em 2007. Atualmente, possui 300 unidades, em 16 países, das quais cerca de 130 estão no Brasil. Todas as unidades no Brasil são franqueadas. Sua visão de futuro é expandir o número de unidades franqueadas na América Latina, especialmente no México,

Colômbia, Peru e Argentina, mantendo a cobertura territorial no Brasil. A pessoa que concedeu a entrevista em nome da franqueadora é seu diretor jurídico.

### Quadro 5 – Análise Entrevista Caso 2

Categorias de análise – Caso 2	
Categoria de análise	Verbalizações da entrevista
<b>1. Definições de conhecimento</b>	<p>1.1. Know-how é “<i>pode ser um processo, pode ser um serviço, um produto, uma fórmula. Know-how é algo que você acaba desenvolvendo, aplicando, testando, melhorando e que eventualmente, em algum momento, você percebe que o aprimora e sabe que aquilo, que pode ser um serviço ou um produto, tem sucesso dentro de um mercado e que eventualmente as pessoas se interessam por ele e, obviamente, que você detém o conhecimento de como transmitir, aplicar, produzir (...) é um conjunto de elementos, um conjunto de ferramentas, não é uma única coisa</i>”.</p> <p>1.2. Sobre conhecimento explícito (codificado) “<i>O nosso know-how justamente é um know-how de serviços, não de produtos, então nós temos um conjunto de elementos, de ferramentas, não é uma única coisa. No nosso caso, a gente tem a marca e o método pedagógico acadêmico. Esse método acadêmico pedagógico nasce através das boas práticas desenvolvidas [no país de origem] e é trazido para o Brasil, adaptado à cultura brasileira e às regras do Brasil, nós temos a BNCC, a Lei de Diretrizes e Bases... então se faz uma adaptação desses métodos todos para aplicação no território brasileiro. E ele é codificado e aplicado aqui, ele é transmitido para os nossos franqueados. Como ele é transmitido? Ele é codificado em manuais e transmitido através de treinamentos. (...) Então, a transmissão desse know-how é feita basicamente através de treinamentos e ele é codificado</i>”.</p> <p>1.3. Sobre conhecimento tácito (não codificado), “<i>na verdade, eu acho que o know-how vem sendo constantemente aprimorado, diferente de uma fórmula de refrigerante, por exemplo, que você vai ter aquela fórmula sempre, não muda nunca, a metodologia de educação passa por constantes mudanças. Então, a gente vem sempre aprimorando. E esse aprimoramento, muitas vezes, nasce não codificado, ele nasce de experiências e aplicações práticas e correções. E aí, quando você percebe que aquilo que você aplicou, corrigiu, surtiu efeito, aí você percebe que dá para codificar e estender como melhores práticas. É por isso que os manuais são constantemente atualizados</i>”.</p>

<p><b>2. Fluxos de criação, co-criação e transferência de conhecimento</b></p>	<p>2.1. Sobre as ferramentas para transmissão de conhecimento: <i>“Então hoje nós devemos ter em torno de uns 20 manuais [digitais], desde políticas de marketing, até manual de operação, manual de transferência de aluno entre escolas, manual acadêmico etc. A nossa metodologia é o cerne do nosso know-how, mas uma escola não opera só pela metodologia, você tem a área administrativa, área comercial, área financeira. Então a gente tem um manual para cada ponto da escola e treinamentos específicos para professor, para coordenador, para diretor, para franqueado, para a área comercial, speech de vendas.”</i> O entrevistado refere ainda, como ferramentas, treinamento inicial, treinamentos pontuais, supervisão de campo e acompanhamento constante, webinars e gravações.</p> <p>2.2. Sobre dificuldades vivenciadas no processo de transmissão de conhecimento: <i>“A empresa vivencia dificuldades nesse processo? Acho que não. A empresa já está bem estruturada, ela já conhece muito bem como transmitir [o know-how], tem o know-how de como transmitir o know-how. (...) Isso a gente já aprendeu, nós não vivenciamos dificuldades. Mas basicamente é treinamento. Durante o ano, se você olha o calendário de treinamento dos franqueados e dos funcionários, ele é super intenso (...) Todos são eventos de transmissão de conhecimento e de treinamento.”</i></p> <p>2.3. Sobre conhecimentos mais difíceis de transmitir, <i>“Eu sempre falo que nós vivemos a era do 144 caracteres, as pessoas não lêem mais. (...) [No entanto], o nosso franqueado é um franqueado apaixonado por educação e, por ser apaixonado por educação, é um educador também. Muitas vezes, um educador é uma pessoa que lê, que estuda, que é super crítica. Então, percebo que os franqueados são super críticos, críticas construtivas. São pessoas que estão preocupadas em construir um futuro melhor através de educação. Por conta desse contexto, eles lêem os manuais. Os treinamentos são super ricos, são legais, muito bons. (...) Mas pelo que eu noto, não há uma melhor maneira de treinar os franqueados. Por isso que é importante ter um mix de formas de treinamento, porque há perfis [diferentes] de pessoas. Tem pessoas que conseguem absorver mais informações através de uma leitura, outras através de um treinamento, outras através de outros meios. Então a gente procura diversificar isso.”</i></p> <p>2.4. Sobre co-criação e troca de conhecimento entre franqueados e entre franqueados e franqueador: <i>“Eu diria que não há. Do nosso know-how</i></p>
--	---



	<p><i>mesmo, eu não vejo uma construção por parte dos franqueados. O que a gente tem é feedback da aplicação da metodologia, dos materiais, dos livros (...). O franqueado, como ele está lá na ponta aplicando, nos dá feedback das atividades, dos materiais, do que funcionou, do que não funcionou. A metodologia em si não muda sinceramente, a metodologia é a mesma, mas a gente consegue fazer adaptações com relação a conteúdo. Esse conteúdo funcionou melhor, esse conteúdo não funcionou, então vamos substituir e melhorar esse conteúdo. A gente tem essa troca de experiências diária. Os nossos franqueados estão muito ligados ao nosso acadêmico, a gente tem um comitê acadêmico formado por franqueados. Esse comitê só debate conteúdo, temas acadêmicos, e como a produção acadêmica está na nossa mão, a gente consegue rapidamente fazer modificações e alterações, aprimoramento muito rápido. Agora produção de conteúdo mesmo, produção de know-how eu não vejo. Mas, sim, acho que o feedback, aprimoramento, melhorias pontuais, acontecem. E nós temos um Programa de Excelência também, onde os melhores franqueados e as melhores práticas são premiados, e os franqueados também compartilham melhores práticas que eles acabam desenvolvendo, por ex., um speech comercial diferenciado, uma maneira de conduzir o administrativo de uma maneira diferenciada que traz algum resultado para o aluno... Então esse programa de excelência também tem como foco identificar as melhores práticas e disseminá-las dentro da rede.”</i></p>
<p><b>3. Proteção legal e contratual do conhecimento</b></p>	<p>3.1. Sobre a proteção do know-how: <i>“A proteção basicamente é feita através de cláusula de non-compete e confidencialidade que se estende para o franqueado, seu cônjuge e, inclusive, seus funcionários. Nós exigimos que o franqueado colha dos seus funcionários uma proteção de confidencialidade das informações que eles irão obter durante a operação. E, uma vez rescindido o contrato de franquia, ainda há uma duração de dois anos de aplicação do non-compete diretamente para o nosso mercado. E obviamente que nós temos também a evolução constante do nosso know-how e o aprimoramento dos nossos materiais. Isso, de certa forma, também é uma proteção, não jurídica, mas é uma proteção que você acaba fazendo porque aquele material que era aplicado três anos atrás já não é mais válido, ele já passou por muitas modificações, então aquele que aplicar um material de cinco anos atrás já defasado estaria aplicando algo que, de certa forma, já não tem tanto valor. A proteção, então, acaba sendo dessas duas formas: a proteção legal, mas também uma constante evolução e aprimoramento e codificação das novas práticas a fim de garantir também proteção desse know-how.”</i> O entrevistado cita também o pré-contrato como uma estratégia de proteção do know-how “o</p>

	<p><i>pré-contrato tem basicamente duas funções: proteção de know-how, porque você pode ter uma pessoa que compra [a franquia] mas que não chega a abrir uma escola, (...) e também dá um dinamismo comercial. Então, se o candidato não consegue encontrar o imóvel, ou não consegue abrir a PJ, ou não paga a taxa, a gente já rescinde o pré-contrato e segue para o próximo. Ele promove esse dinamismo comercial e também faz uma proteção do know-how, porque a gente sabe que nem todo mundo que vai assinar um pré-contrato vai converter em um contrato de franquia, e quando você junta isso em um único documento, você se expõe um pouco mais”.</i></p> <p>3.2. Sobre conflitos vivenciados relativos a know-how: <i>“A gente nunca teve nenhum problema até hoje de concorrência, confidencialidade, nunca existiu. Hoje o nosso número de processos é zero. Nunca processamos um franqueado e um franqueado nunca nos processou em nenhuma matéria.”</i></p>
--	--

Além da entrevista realizada, a Franqueadora forneceu a sua COF para análise, especialmente, das disposições contratuais que tratam da delimitação e proteção do *know-how*. Foram identificadas (i) obrigações de confidencialidade, (ii) obrigações de não-competição e (iii) obrigações referentes ao encerramento da relação de franquia relativas à não utilização do *know-how*, conforme a seguir. Não foi identificada (i) uma descrição de *know-how*.

#### Quadro 6 – Análise COF Caso 2

Análise da COF – Caso 2	
<b>Descrição do <i>know-how</i></b>	Não há, somente há descrição do termo ‘informações confidenciais’, que abrange o know-how.
<b>Confidencialidade</b>	<p>A Franqueada e o Sócio Operador declaram que as informações, conhecimentos, técnicas, instruções, normas, políticas, exemplos, simulações, subsídios, números e vários dados sigilosos da Master Franqueada fornecidos por ela, em razão deste instrumento, deverão ser considerados confidenciais, e deverão ser mantidos em caráter absolutamente sigiloso, e não poderão ser divulgados, sob pena de ser considerado uma falta gravíssima, e devera indenizar a Master Franqueada das perdas e danos que der causa, além das multas aqui previstas.</p> <p>A Franqueada e o Sócio Operador neste ato reconhecem a propriedade e titularidade da Master Franqueada do conceito de negócio do Sistema de</p>

	<p>Franquias e das Informações Confidenciais que receber enquanto signatários deste contrato, e se obrigam incondicional, expressa e irrevogavelmente, durante a vigência deste Contrato e mesmo após seu término ou rescisão, a não revelar, reproduzir, utilizar ou de qualquer modo dispor das Informações Confidenciais a que tiver acesso, obrigando-se a não discutir tais Informações Confidenciais com quaisquer terceiros e a não usá-las para outros fins que não aqueles inerentes à sua própria atividade como Franqueada da Master Franqueada.</p> <p>A Franqueada e o Sócio Operador farão com que seus funcionários e contratados respeitem tais compromissos de confidencialidade das Informações Confidenciais mediante a inclusão da respectiva cláusula no contrato social, no contrato de trabalho ou de prestação de serviços.</p> <p>Caso uma das partes venha a divulgar informações tidas como sigilosas e/ou confidenciais, sem o prévio e expresso consentimento da outra parte e no caso de não concorrência, sem prejuízo de se responsabilizar pelos danos decorrentes, <b><u>deverá pagar uma multa no valor de R\$150.000,00 (cento e cinquenta mil reais)</u></b>, na vigência e mesmo após a rescisão ou encerramento deste instrumento, cumulável com a multa rescisória do item xx.</p>
<p><b>Não-competição</b></p>	<p>Durante a vigência deste Contrato, <b><u>e pelo período de 02 (dois) anos após seu término</u></b>, a Franqueada, o Sócio Operador e demais sócios, seus cônjuges e dependentes, empregados, <b><u>se comprometem a não participar, quer direta quer indiretamente, nem mesmo participar, na qualidade de Franqueadas, de uma Rede de Escolas próprias e/ou franqueadas, que se assemelha aos serviços, operação ou de Marca, seja diretamente concorrente da Master Franqueada ou possa vir a confundir os consumidores dos Serviços e do negócio desenvolvido na Escola, seja na qualidade de sócios, acionistas, administradores, funcionários, Franqueadores, Franqueadas, Licenciados ou de qualquer outra forma.</u></b></p> <p><b><u>Nos casos em que a Franqueada tenha experiência anterior no ramo de atuação educacional e opte por voltar a exercer as atividades educacionais que exercia antes da assinatura deste instrumento, a Franqueada reconhece e aceita que não poderá se utilizar de métodos, técnicas, conceitos, informações, know how e de qualquer propriedade ou característica do Sistema de Franquia</u></b> que lhe foram transmitidos ao longo da relação de franquia junto à Master Franqueada</p>

	<p>para a realização das atividades em seu estabelecimento próprio.</p> <p>Caso uma das partes venha a divulgar informações tidas como sigilosas e/ou confidenciais, sem o prévio e expresso consenso da outra parte e no caso de não concorrência, sem prejuízo de se responsabilizar pelos danos decorrentes, <b><u>deverá pagar uma multa no valor de R\$150.000,00 (cento e cinquenta mil reais)</u></b>, na vigência e mesmo após a rescisão ou encerramento deste instrumento, cumulável com a multa rescisória do item xx.</p>
<p><b>Obrigações relativas ao término da relação contratual</b></p>	<p>Por ocasião do término ou rescisão deste Contrato, a Franqueada deverá, no prazo máximo de 10 (dez) dias a contar do recebimento de notificação nesse sentido:</p> <p>(i) Devolver à Master Franqueada todo e qualquer documento que lhe tiver sido entregue em decorrência da outorga da franquia, em particular a Circular de Oferta de Franquia, Manuais, livros, materiais de treinamento, arquivos, instruções, correspondências, imagens e gráficos, arquivos baixados da rede interna da Master Franqueada ou quaisquer outros documentos contendo a Marca ou relativos ao Sistema que tenha recebido;</p> <p>(ii) Descaracterizar completamente a Escola, retirando de sua fachada ou interior, todos os elementos que caracterizam a Escola (mobiliário, displays, luminosos, decoração, esquema de cores), caso não tenha ocorrido o repasse à um terceiro ou se a Master Franqueada não tenha assumido a operação;</p> <p>(iii) Interromper o uso do Sistema Operacional de controle da Escola;</p> <p>(iv) Tomar todas as providências necessárias para cancelar serviços, contratações ou quaisquer outros registros que façam referência ou tenham utilidade em razão da atividade exercida na Escola, apresentando à Master Franqueada as demonstrações de que tomou tais providências;</p> <p>(v) Efetuar todos os pagamentos pendentes em favor da Master Franqueada, ficando todos os vencimentos automaticamente antecipados para a data da rescisão;</p> <p>(vi) Devolver aos alunos todos os documentos que envolverem sua permanência na Escola, especialmente o histórico escolar.</p>

A partir dos dados primários e secundários fornecidos pela franqueadora do 'Caso 2' em cada categoria de análise, é possível extrair algumas conclusões relacionadas ao referencial teórico explorado neste trabalho.

Quanto à categoria '1. Definições de Conhecimento', a definição de *know-how* apresentada demonstra que se compreende a característica do *know-how* de relação com o negócio em si, e não com um conhecimento genérico ou teórico (LAFONTAINE, 1992; FEKETE, 2003); quanto ao aspecto prático, e não teórico (KOGUT, 1992), não há evidência específica, mas é possível sugerir que também se compreende. As evidências indicam, ainda, que é possível identificar conhecimento explícito e tácito na franqueadora. Quanto ao conhecimento explícito, está codificado e é transmitido, principalmente, através dos manuais de franquia e dos treinamentos (GUETTA ET AL., 2013; GOROVAIA, 2017; HUSSLER e RONDE, 2017); quanto aos conhecimentos tácitos, foram obtidas evidências práticas relativas ao fluxo de construção e aprimoramento de conhecimento em redes de franquia descrito na literatura de referência (PASWAN E WITTMANN, 2009; FU-SHENG TSAI et al, 2017).

Quanto à categoria '2. Fluxos de criação, co-criação e transferência de conhecimento', as ferramentas de transmissão de conhecimento apresentadas estão em linha com as ferramentas sugeridas na literatura, quais sejam, cerca de 20 manuais de franquia, entregues em formato digital, treinamento inicial, treinamentos pontuais, supervisão de campo e acompanhamento constante, webinars e gravações (GUETTA ET AL., 2013; GOROVAIA, 2017). Sobre as dificuldades vivenciadas na transmissão de conhecimento, as evidências sugerem que a empresa não vivencia, pois já possui o "*know-how* sobre como transmitir o *know-how*", e atribui a ausência de dificuldades ao grande foco da franqueadora em promover treinamentos. Já sobre os conhecimentos mais difíceis de serem transmitidos ou absorvidos pelos franqueados, as evidências sugerem que o perfil dos franqueados da franqueadora em questão tende a facilitar esse processo, por serem educadores, e refere que eventuais dificuldades de transmissão/absorção do conhecimento dependem do interesse e das aptidões individuais de cada franqueado. Além disso, as evidências indicam a dificuldade de fazer com que as pessoas leiam materiais mais extensos. Esse achado diverge parcialmente do que sugere a literatura, segundo a qual o conhecimento tácito seria mais difícil de transmitir do que o conhecimento explícito (BATTISTELLA et al, 2016; NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Sobre a ocorrência de co-criação e troca de conhecimento entre os franqueados, ou entre os franqueados e o franqueador, as evidências são no sentido de que, em regra, não há; o que ocorre são feedbacks ou sugestões

pontuais de melhorias em relação às metodologias, ferramentas ou processos, desenvolvidos pela franqueadora e que, a partir disso, a franqueadora, algumas vezes, escolhe fazer ajustes nas metodologias, ferramentas e processos desenvolvidos. As evidências demonstram também a existência de um Programa de Excelência criado que busca incentivar o compartilhamento de melhores práticas entre os franqueados. Esse achado vai parcialmente de encontro ao referencial teórico abordado no trabalho, que afirma a existência de transferência de conhecimento entre franqueados (LINDBLOM e TIKKANEN, 2010; FU-SHENG TSAI et al, 2017; NONAKA, 1994; HUSSLER e RONDE, 2017; PASWAN e WITTMANN, 2009).

Quanto à última categoria de análise '3. Proteção legal e contratual do conhecimento', as evidências indicam que a proteção se dá de três formas: (i) em esfera contratual, com cláusulas de confidencialidade e não-competição, (ii) através de uma constante evolução e codificação das novas práticas de negócio e, também (iii) através da utilização de pré-contrato, antes da celebração do contrato definitivo de franquia, pois, nesse formato, o franqueado só virá a ter acesso à grande parte do *know-how* da franqueadora após cumpridas todas as etapas preliminares necessárias para abertura de uma franquia, tais como, constituição de pessoa jurídica, locação do imóvel, obtenção de autorizações públicas, entre outras. Essas evidências relacionadas à proteção do *know-how*, englobando elementos jurídicos e negociais como protetores do *know-how* da franqueadora, são um achado que não estava contemplado no referencial teórico abordado. Para fins de complementar esta última categoria de análise, analisou-se a COF desta franqueadora para buscar as cláusulas contratuais que usualmente visam proteger o *know-how*, tendo sido identificada a previsão de cláusulas de (i) definição bastante genérica do que são informações confidenciais, mas não do *know-how*, (ii) confidencialidade, (iii) não-competição e (iv) obrigações referentes ao encerramento da relação de franquia relativas à não utilização do *know-how*, conforme preconiza a literatura sobre o tema (FEKETE, 2003; RICHTER, 2015; SANTOS, 2016; COELHO, 2009). Por fim, a franqueadora em questão nunca vivenciou conflitos com franqueados envolvendo o descumprimento de obrigações de confidencialidade e não-competição. Este achado diverge das conclusões inicialmente extraídas a partir do referencial teórico (JENSEN e MECKLING, 1976; RICHTER, 2015; VAROTTO e SILVA, 2017).

### 4.3. Caso 3 – Franqueadora de clínicas de saúde

O ‘Caso 3’ a ser analisado é uma franqueadora de clínicas de saúde que foi fundada em 2013, tendo iniciado sua expansão por meio do *franchising* no mesmo ano. Atualmente, possui 48 unidades, sendo todas franqueadas. Atua somente no Brasil, tendo unidades espalhadas por todo o território nacional. Sua visão de futuro é alcançar 100 unidades franqueadas e, a partir disso, expandir os negócios para desenvolvimento de um plano de saúde e/ou convênio odontológico. A pessoa que concedeu a entrevista em nome da franqueadora é seu sócio-fundador e presidente.

**Quadro 7 – Análise Entrevista Caso 3**

<b>Categorias de análise – Caso 3</b>	
<b>Categoria de análise</b>	<b>Verbalizações da entrevista</b>
<b>1. Definições de conhecimento</b>	<p>1.1. Know-how é “a experiência, não é nem o conhecimento teórico, é o contato que o franqueador está propondo, que ele obrigatoriamente tem que ter vivenciado. (...) só o conhecimento teórico não se transforma em know-how, porque são as variáveis do dia a dia de um negócio que só quem realmente esteve à frente de um negócio consegue estruturar. (...) know-how é um conhecimento que não é teórico, ele é um conhecimento prático.”</p> <p>1.2. Sobre conhecimento explícito (codificado) “tem todos os nossos manuais, e a gente também tem agora uma plataforma EAD na qual a gente está gravando vídeos já há oito meses, então, há essa oportunidade de estudo em EAD, material impresso ou PDF.”</p> <p>1.3. Sobre conhecimento tácito (não codificado) “A questão do conhecimento tácito, a gente vai transferindo de acordo com a evolução do próprio franqueado (...). Então, o que a gente tem: um treinamento de quatro dias dentro de um hotel que é onde a gente tenta passar muito conhecimento tácito junto com o explícito, e depois é o dia a dia, quando a gente vai monitorando e vai tentando ajudar e passar conhecimento para o pessoal.”</p>
<b>2. Fluxos de criação, co-criação e transferência de conhecimento</b>	<p>2.1. Sobre as ferramentas para transmissão de conhecimento: A Franqueadora utiliza manuais impressos, plataforma EAD, com material escrito e vídeos curtos, reuniões, e suporte por WhatsApp.</p> <p>2.2. Sobre dificuldades vivenciadas no processo de transmissão de</p>

	<p>conhecimento: <i>“A franquia de serviço tem um problema grave: o franqueado não vivenciou previamente uma etapa de dificuldades nos negócios. Quando ele entra na rede de franquias, a gente entrega muita informação para ele em tão pouco tempo, que ele consegue tocar seu negócio de forma adequada, não ideal, mas adequada para o negócio andar, e, a partir daí, eu percebo que a nossa dificuldade está na resistência deles em continuar aprendendo, porque eles acham que já entenderam tudo em 90 dias, e a gente passou apenas um quarto do conhecimento para eles (...). Como a gente tem hoje um trabalho muito bem feito [de transmissão de conhecimento], no meu ponto de vista, os franqueados não conseguem ter esse parâmetro da diferença entre conhecer e desconhecer esse know-how e fazer tudo errado. Então não conseguem ver valor agregado nisso.”</i></p> <p>2.3. Sobre conhecimentos mais difíceis de transmitir <i>“eu entendo que todos os temas nós conseguimos realmente passar como deveria ser passado, a questão é o perfil de cada franqueado. Cada franqueado vai entender um tema de forma mais profunda do que outro, mas todos não conseguirão entender tudo. Tem franqueado que se interessa mais na implantação, porque tem um viés de Engenharia, Arquitetura etc., tem gente que já quer saber mais sobre a questão da saúde..”</i></p> <p>2.4. Sobre co-criação e troca de conhecimento entre franqueados e entre franqueados e franqueador: <i>“Não existe. Isso é um ponto muito delicado em [franquias de] serviço, quando o franqueado conquista alguma coisa positiva, ele compartilha com um ou dois, ele não compartilha com a rede. E quando tem uma questão negativa, ele compartilha com toda a rede de franquias. Isso porque eles têm essa sensação de que a franqueadora depende deles, e eles não precisam da franqueadora e já sabiam praticamente tudo. Eles têm essa impressão. Eles não compartilham. Então isso é uma dificuldade que a gente tem, por isso que a franqueadora se movimentou para trazer novidades para os franqueados.”</i></p>
<p><b>3. Proteção legal e contratual do conhecimento</b></p>	<p>3.1. Sobre a proteção do know-how: <i>“Eu entendo que a gente está protegendo através de contrato, um contrato bem estruturado. Esse é o primeiro passo. Segundo passo: Eu entendo que a proteção do nosso know-how hoje se dá muito mais pelo fato de que franqueado não compreende cem por cento do negócio, conseqüentemente, ele não consegue compartilhar o know-how. Então a gente está blindado contratualmente e blindado porque o franqueado não domina totalmente o negócio.”</i></p>



	<p>3.2. Sobre conflitos vivenciados relativos a know-how: “No meu ponto de vista, os conflitos que vivenciamos aqui foram relativos não ao know-how e sim a falhas no suporte”. “Já vivemos [situações de franqueados que ‘viraram bandeira’], temos inclusive algumas ações sobre isso, uma já conseguimos resolver, a outra está correndo o processo. Mas foram poucos casos, para o tamanho da rede, [franqueados] que realmente ‘viraram a bandeira’ foram 2, e nem tiveram continuidade. (...) Eu vejo que justamente por ser uma franquia de serviço, o franqueado ‘pode’ ‘virar a bandeira’ e continuar trabalhando. A franquia de serviço não está tão bem protegida. Por isso, que talvez a nossa atuação mais intransigente, não sei se seria esse o termo, ou seja, que não tem tanta flexibilidade, é o que está segurando o negócio da franquia de serviço.”</p>
--	---

Além da entrevista realizada, a Franqueadora forneceu a sua COF para análise, especialmente, das disposições contratuais que tratam da delimitação e proteção do *know-how*. Foram identificadas (i) obrigações de confidencialidade, (ii) obrigações de não-competição e (iii) obrigações referentes ao encerramento da relação de franquia relativas à não utilização do *know-how*, conforme a seguir. Não foi identificada (i) uma descrição de *know-how*.

#### Quadro 8 – Análise COF Caso 3

Análise da COF – Caso 3	
<b>Descrição do <i>know-how</i></b>	Não há, somente há descrição do termo ‘informações confidenciais’, que abrange o know-how.
<b>Confidencialidade</b>	Durante a vigência deste Contrato, o Franqueado poderá ter acesso a Informações Confidenciais da Franqueadora. O termo “Informações Confidenciais” será entendido como todos os segredos comerciais ou termos confidenciais ou informações de propriedade da Franqueadora, bem como de consumidores da Franqueadora. “Informações Confidenciais” incluem, mas não se limitam a, planos ou projetos de pesquisa ou desenvolvimento, invenções, itens desenvolvidos, planos de negócios (adotados ou não), orçamentos, dados financeiros não publicados, estratégias de preços e dados de custos, informações relativas aos conhecimentos e remuneração dos empregados da Franqueadora, informações dos consumidores, bem como os resultados de toda e qualquer pesquisa realizada relativa a esses consumidores, métodos, práticas, estratégias, previsões, know how, estratégias de marketing e propaganda, as identidades dos fornecedores e consultores

da Franqueadora, qualquer informação sobre estes fornecedores e consultores, tais como contatos, políticas de preços e outros.

O termo "Informações Confidenciais" não inclui informações que já tenham sido divulgadas ao público em geral pela Franqueadora ou por qualquer de seus sócios, empresas afiliadas ou subsidiárias, ou que venham a ser divulgadas ao público em geral por terceiros, desde que tal divulgação não seja feita em virtude da violação dos termos deste Contrato de Franquia.

Com relação às Informações Confidenciais, exceto se de outra forma autorizado, o Franqueado se obriga, por si, seus sócios, funcionários, representantes e eventuais consultores contratados por ela:

- a. a manter e fazer com que seja mantido sigilo sobre todas as Informações Confidenciais a que tiver acesso;
- b. a utilizar e fazer com que sejam utilizadas todas as Informações Confidenciais somente com o objetivo de realizar o objeto deste Contrato de Franquia;
- c. a não divulgar e fazer com que não seja divulgado a terceiros, revelar, reproduzir ou, ainda, de qualquer modo dispor das referidas Informações Confidenciais; e
- d. a tomar todas as medidas e precauções para proteger a integridade e confidencialidade das Informações Confidenciais a que tenha tido acesso.

O Franqueado reconhece que a violação de quaisquer das obrigações mencionadas neste instrumento sujeitá-lo-á à aplicação das penalidades cabíveis, cíveis e criminais, nos termos da lei, obrigando-se, ainda, a isentar e/ou indenizar a Franqueadora de todo e qualquer dano, perda, prejuízo ou responsabilidade que venha a ser imputado ou sofrido pela Franqueadora, sem qualquer limitação de valor, no que se refere a demandas, ações, danos, perdas, custas e despesas que porventura possa sofrer como resultado da violação do disposto neste capítulo por parte do(a) Franqueado(a) ou seus sócios, representantes e/ou funcionários.

As obrigações de sigilo e confidencialidade previstas nesta cláusula vincularão as Partes **durante a vigência deste Contrato de Franquia e até 3 anos após o seu término**, independentemente do motivo por que este venha a ocorrer. O seu desrespeito pelo Franqueado possibilitará a

	<p>imediate resolução deste Contrato de Franquia e implicará responsabilização pelas perdas e danos comprovadamente causados em razão da quebra de sigilo.</p> <p>Imediatamente após o término ou rescisão do Contrato, independentemente do motivo por que esta venha a ocorrer, o Franqueado entregará a Franqueadora todo o material original e cópia que contenha Informações Confidenciais da Franqueadora, suas controladoras ou qualquer filial ou subsidiária, ou de qualquer consumidor da Franqueadora, que estejam em sua posse ou sob seu controle.</p>
<p><b>Não-competição</b></p>	<p><u>Excetuados os negócios revelados pelo Franqueado, pelo(s) Sócio(s) Operador(es) e eventuais demais sócios do Franqueado, durante o processo seletivo para aquisição da Franquia, e que tenham iniciado formalmente anteriormente à data de celebração do Pré-Contrato de Franquia, fica proibido ao Franqueado, ao(s) Sócio(s) Operador(es) e eventuais demais sócios <b>a participação, de qualquer forma e a qualquer título, em empresas, negócios, projetos e/ou investimentos vinculados a atividades que possam competir, direta ou indiretamente, com a Franqueadora, com a Franquia e/ou com os demais franqueados da rede, em qualquer local do território nacional. Fica proibida, ainda, a participação em qualquer oportunidade de negócio que seja derivada da atividade da Franqueadora.</b></u></p> <p><u><b>No caso de Franqueado médico ou dentista, esta obrigação de não-competição não se aplica à atuação profissional do Franqueado como médico/dentista de forma autônoma ou vinculado a alguma clínica como prestador de serviços – desde que a clínica não seja de saúde popular particular</b></u> – , sendo vedada a atividade empresarial na área de gestão de clínicas e afins, bem como a atuação, de qualquer natureza, em redes de franquias de saúde.</p> <p>(...)</p> <p>O Franqueado, o(s) Sócio(s) Operador(es) e os eventuais demais sócios obrigam-se a respeitar o fundo de comércio e a clientela vinculada ao sistema de franquia, devendo abster-se de desviar ou aliciar pacientes e/ou ex-pacientes da Franquia para atendimento em outras empresas ou negócios do ramo da saúde, ainda que não sejam clínicas de saúde popular, pelo mesmo período da cláusula xx.</p>

	<p>O Franqueado, o(s) Sócio(s) Operador(es) e os eventuais demais sócios <b><u>deverão abster-se, ainda de (i) constituir outra rede de franquias ligadas à atividade de clínicas de saúde, seja com outros ex-franqueados da rede ou com novas pessoas, (ii) tornar-se franqueador de rede de franquias de clínicas ou outras atividades ligadas à saúde, ainda que não diretamente concorrentes, (iii) ingressar em uma rede de franquias de clínicas de saúde popular já atuante, ou, ainda, (iv) de atuar como colaborador, funcionário ou prestador de serviços junto a outra empresa franqueadora no ramo de clínicas de saúde popular.</u></b></p> <p>As proibições deste capítulo aplicam-se ao Franqueado por si, ao(s) Sócio(s) Operador(es), aos demais sócios, e todos seus representantes, procuradores, familiares até segundo grau, ou a quaisquer sociedades afiliadas, assim entendidas como quaisquer sociedades, direta ou indiretamente controladas pelo Franqueado ou pelo(s) Sócio(s) Operador(es).</p> <p>As cláusulas de não-competição acima previstas <b><u>vigorarão a partir da data de assinatura do Contrato de Franquia e até 03 (três) anos após o seu término</u></b>, independentemente do motivo de seu encerramento.</p> <p>No caso de descumprimento das restrições impostas neste capítulo, será devida pelo Franqueado e/ou pelo(s) Sócio(s) Operador(es), como devedores solidários, <b><u>multa de R\$ 400.000,00</u></b>, exigível imediatamente após a verificação da falta aqui prevista, sem prejuízo de eventuais perdas e danos apurados.</p>
<p><b>Obrigações relativas ao término da relação contratual</b></p>	<p>A partir do término deste Contrato de Franquia, independentemente do motivo, o Franqueado, o(s) Sócio(s) Operador(es) e seus demais eventuais sócios obrigam-se a, sem prejuízo das demais obrigações estabelecidas neste Contrato de Franquia:</p> <p>a. Deixar de utilizar a Marca, sob qualquer forma, imediatamente, sob pena de incidência de multa diária no valor de R\$ 1.500,00 por dia, enquanto perdurar a irregularidade, além das demais sanções previstas neste Contrato de Franquia;</p> <p>b. Retornar imediatamente à Franqueadora os manuais de franquia, bem como toda a documentação, placas, emblemas internos e/ou externos, de qualquer natureza, que estejam em sua posse ou controle,</p>

	<p>pertencentes à Franqueadora, no prazo máximo de 48 horas a contar do encerramento do Contrato de Franquia, sob pena de incidência de multa diária no valor de R\$ 800,00 por dia, enquanto perdurar a irregularidade, além das demais sanções previstas neste Contrato de Franquia;</p> <p>c. Não abrir a Franquia ou realizar qualquer tipo de operação comercial através desta a partir da data de encerramento deste Contrato de Franquia;</p> <p>d. Deixar de utilizar os programas de computador (softwares) indicados pela Franqueadora e/ou desenvolvidos para a rede de franquias, sob pena de incidência de multa diária no valor de R\$ 800,00 por dia;</p> <p>e. Não realizar qualquer referência a sua qualidade de franqueado, vedado o uso comercial, igualmente, de expressões como "ex-franqueado" ou similares, exceto se autorizado pela Franqueadora;</p> <p>f. Cumprir as disposições de não-competição e de sigilo previstas.</p>
--	---

A partir dos dados primários e secundários fornecidos pela franqueadora do 'Caso 3' em cada categoria de análise, é possível extrair algumas conclusões relacionadas ao referencial teórico explorado neste trabalho.

Quanto à categoria '1. Definições de Conhecimento', a definição de *know-how* apresentada demonstra que se compreende (i) o aspecto prático, e não teórico, do *know-how* (KOGUT, 1992), bem como (ii) o aspecto de relação com o negócio em si, e não com um conhecimento genérico ou teórico (LAFONTAINE, 1992; FEKETE, 2003). As evidências sugerem que é possível identificar conhecimento explícito e tácito na franqueadora. Quanto ao conhecimento explícito, está codificado e é transmitido através dos manuais de franquia e de diversos outros materiais escritos e gravados em áudio e vídeo disponibilizados em plataforma EAD; quanto aos conhecimentos tácitos, são transmitidos através de treinamentos e acompanhamento no dia-a-dia (GUETTA ET AL., 2013; GOROVAIA, 2017).

Quanto à categoria '2. Fluxos de criação, co-criação e transferência de conhecimento', as ferramentas de transmissão de conhecimento apresentadas estão em linha com as ferramentas sugeridas na literatura, quais sejam, manuais, materiais codificados diversos (plataforma EAD), treinamentos e supervisão de campo, além de contato direto e reuniões com os franqueados (GUETTA ET AL., 2013; GOROVAIA, 2017). Sobre as dificuldades vivenciadas na transmissão de conhecimento, as evidências indicam que os franqueados, após absorverem os

conhecimentos iniciais, se desengajam do processo de aprendizado e treinamento contínuo, além disso, refere que os franqueados deixam de reconhecer valor agregado na entrega de conhecimento feita pela franqueadora. Esse achado sugere conflitos de agência entre os interesses do principal (franqueador) e dos agentes (franqueados), conforme retratado pela literatura (JENSEN e MECKLING, 1976; ARAÚJO, 2007; VAROTTO e SILVA, 2017; JANG E PARK, 2019). Já sobre os conhecimentos mais difíceis de serem transmitidos ou absorvidos pelos franqueados, o entrevistado entende que não há especificamente, que a dificuldade/facilidade de transmissão depende do interesse e das aptidões individuais de cada franqueado. Esse achado diverge parcialmente do que sugere a literatura, segundo a qual o conhecimento tácito seria mais difícil de transmitir do que o conhecimento explícito (BATTISTELLA et al, 2016; NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Sobre a ocorrência de co-criação e troca de conhecimento entre os franqueados, ou entre os franqueados e o franqueador, as evidências indicam que, em regra, não há; há apenas trocas pontuais entre franqueados. Esse achado vai parcialmente de encontro ao referencial teórico abordado no trabalho, que afirma a existência de transferência de conhecimento entre franqueados (LINDBLOM e TIKKANEN, 2010; FU-SHENG TSAI et al, 2017; NONAKA, 1994; HUSSLER e RONDE, 2017; PASWAN e WITTMANN, 2009). As evidências sugerem, ainda, que os franqueados compartilham mais informações relativas a acontecimentos negativos na rede de franquias do que buscam trocar informações com o objetivo de construção de conhecimento. Esses achados novamente sugerem a existência de conflitos de agência.

Quanto à última categoria de análise '3. Proteção legal e contratual do conhecimento', as evidências indicam que a proteção se dá em esfera contratual e, também, em uma esfera negocial, pois o franqueado não compreende suficientemente o negócio franqueado a ponto de conseguir reproduzi-lo de forma independente e bem-sucedida. Para fins de complementar esta última categoria de análise, analisou-se a COF desta franqueadora para buscar as cláusulas contratuais que usualmente visam proteger o *know-how*, tendo sido identificada a previsão de cláusulas de (i) definição do que são informações confidenciais, mas não do *know-how*, (ii) confidencialidade, (iii) não-competição e (iv) obrigações referentes ao encerramento da relação de franquia relativas à não utilização do *know-how*, conforme preconiza a literatura sobre o tema (FEKETE, 2003; RICHTER, 2015;

SANTOS, 2016; COELHO, 2009). Por fim, a franqueadora em questão vivenciou alguns conflitos com franqueados que envolveram o descumprimento de obrigações de confidencialidade e não-competição, e afirma, ainda, que as franquias de serviço não estão tão bem protegidas quanto a essas questões. Este achado confirma as conclusões inicialmente extraídas a partir do referencial teórico (JENSEN e MECKLING, 1976; RICHTER, 2015; VAROTTO e SILVA, 2017), especialmente, no ponto em que sugere que, em franquias de serviço, o nível de transferência de conhecimento é maior e, por isso, pode deixar o franqueador mais desprotegido no tocante à preservação do seu *know-how* (GOROVAIA e WINDSPERGER, 2011).

#### **4.4. Análises Intercasos**

A partir das análises intracasos conduzidas com cada uma das franqueadoras, busca-se, nessa próxima seção, cruzar os padrões identificados para fins de determinar semelhanças e diferenças entre os casos. Parte-se, portanto, para as análises intercasos.

Quadro 9 – Análises Intercasos

Categoria	Caso 1	Caso 2	Caso 3
<b>1. Definições de conhecimento</b>			
<b>1.1. O que é <i>know-how</i></b>	Evidências sugerem que se compreende (i) o aspecto prático, de saber-fazer alguma coisa, do <i>know-how</i> , bem como (ii) o aspecto de relação com o negócio em si, e não com um conhecimento genérico e geral.	Evidências sugerem que se compreende (i) a característica do <i>know-how</i> de relação com o negócio em si, e não um conhecimento genérico ou teórico. Não faz menção específica ao aspecto prático, e não teórico, mas é possível extrair de sua fala que o compreende.	Evidências sugerem que se compreende (i) o aspecto prático, e não teórico, do <i>know-how</i> , bem como (ii) o aspecto de relação com o negócio em si, e não com um conhecimento genérico ou teórico.
<b>1.2. Conhecimento explícito (codificado)</b>	Evidências sugerem que é possível identificar conhecimento explícito na franqueadora. Está codificado e é transmitido através dos manuais de franquia em formato físico e diversas outras instruções e orientações escritas disponibilizadas em intranet.	Evidências sugerem que é possível identificar conhecimento explícito na franqueadora. Está codificado e é transmitido, principalmente, através dos manuais de franquia e dos treinamentos.	Evidências sugerem que é possível identificar conhecimento explícito na franqueadora. Está codificado e é transmitido através dos manuais de franquia e de diversos outros materiais escritos e gravados em áudio e vídeo disponibilizados em plataforma EAD.
<b>1.3. Conhecimento tácito (não codificado)</b>	Evidências sugerem que é possível identificar também conhecimento tácito na franqueadora. São transmitidos através de treinamentos.	Evidências sugerem que é possível identificar também conhecimento tácito na franqueadora. O entrevistado expressa, de forma prática, o fluxo de construção e aprimoramento de conhecimento em redes de franquia descrito na	Evidências sugerem que é possível identificar também conhecimento tácito na franqueadora. São transmitidos através de treinamentos e acompanhamento no dia-a-dia.



		literatura de referência, conhecimento nasce tácito e se torna explícito.	
<b>Categoria</b>	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>
<b>2. Fluxos de conhecimento</b>			
<b>2.1. Ferramentas para transferência</b>	Em linha com as ferramentas sugeridas na literatura: manuais, treinamentos e supervisão de campo, além de contato direto e convenções de franqueados.	Em linha com as ferramentas sugeridas na literatura: manuais, treinamento inicial e treinamentos pontuais, supervisão de campo e acompanhamento constante, webinars e gravações.	Em linha com as ferramentas sugeridas na literatura: manuais, materiais codificados diversos (plataforma EAD), treinamentos e supervisão de campo, além de contato direto e reuniões com os franqueados.
<b>2.2. Dificuldades no processo de transferência de conhecimento</b>	Evidências sugerem que há dificuldade de os franqueados lerem os materiais, o que sugere que interações pessoais (treinamentos) podem gerar maior engajamento e, por consequência, uma transmissão de conhecimento mais eficaz.	Evidências sugerem que a empresa não vivencia, pois já possui o “know-how sobre como transmitir o know-how”, e atribui a ausência de dificuldades ao grande foco da franqueadora em promover treinamentos. Sugerem também a dificuldade de fazer com que as pessoas leiam materiais mais extensos.	Evidências sugerem que os franqueados, após absorverem os conhecimentos iniciais, se desengajam do processo de aprendizado e treinamento contínuo. Sugerem, ainda, que os franqueados deixam de reconhecer valor agregado na entrega de conhecimento feita pela franqueadora. Esse achado sugere conflitos de agência entre os interesses do principal (franqueador) e dos agentes (franqueados).
<b>2.3. Conhecimentos mais difíceis de transferir</b>	Evidências sugerem que são aqueles relacionados a aspectos burocráticos e administrativos, bem como questões comerciais. Achado	Evidências sugerem que o perfil dos franqueados tende a facilitar esse processo, por serem educadores, e refere que eventuais dificuldades de	Evidências sugerem que não há especificamente, que a dificuldade/facilidade de transmissão depende do interesse e das aptidões

	<p>diverge parcialmente da literatura, segundo a qual o conhecimento tácito seria mais difícil de transmitir do que o conhecimento explícito. Todavia, na franqueadora em questão, conhecimentos explícitos (questões burocráticas e administrativas) trazem maior dificuldade.</p>	<p>transmissão/absorção do conhecimento dependem do interesse e das aptidões individuais de cada franqueado. Achado diverge parcialmente da literatura, segundo a qual o conhecimento tácito seria mais difícil de transmitir do que o conhecimento explícito.</p>	<p>individuais de cada franqueado. Achado diverge parcialmente do que sugere a literatura, segundo a qual o conhecimento tácito seria mais difícil de transmitir do que o conhecimento explícito.</p>
<p><b>2.4. Co-criação com e entre franqueados</b></p>	<p>Evidências sugerem que ocorrem trocas positivas, inclusive citando exemplos bem-sucedidos, o que corrobora o referencial teórico.</p>	<p>Evidências sugerem que, em regra, não há co-criação; que o que ocorre são feedbacks ou sugestões pontuais de melhorias em relação às metodologias, ferramentas ou processos desenvolvidos pela franqueadora e que, a partir disso, a franqueadora, algumas vezes, opta por fazer ajustar as metodologias, ferramentas e processos desenvolvidos. Se comenta, também, sobre o Programa de Excelência, que busca incentivar o compartilhamento de melhores práticas entre os franqueados. Achado parcialmente contrário ao referencial teórico, que afirma a existência de fluxos de troca</p>	<p>Evidências sugerem que, em regra, não há co-criação; há apenas trocas pontuais entre franqueados. Refere, ainda, que os franqueados compartilham mais informações relativas a acontecimentos negativos na rede de franquias do que buscam trocar informações com o objetivo de construção de conhecimento. Achado parcialmente contrário ao referencial teórico, que afirma a existência de fluxos de transferência de conhecimento entre franqueados e entre franqueados e franqueador. Achado sugere, ainda, a existência de conflitos de agência.</p>

		de conhecimento entre franqueados e entre franqueados e franqueador.	
<b>Categoria</b>	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>
<b>3. Proteção legal e contratual do conhecimento</b>			
<b>3.1. Proteção do know-how</b>	Evidências sugerem que há falhas no sistema legal/contratual de proteção do know-how. A COF analisada prevê (i) definição do know-how, (ii) confidencialidade, (iii) não-competição e (iv) obrigações referentes ao encerramento da relação de franquia relativas à não utilização do know-how, conforme preconiza a literatura sobre o tema.	Evidências sugerem que a proteção se dá (i) em esfera contratual, com cláusulas de confidencialidade e não-competição, (ii) através de uma constante evolução e codificação das novas práticas de negócio e (iii) através da utilização de pré-contrato, antes da celebração do contrato definitivo de franquia, pois, nesse formato, o franqueado só terá acesso ao know-how da franqueadora após cumpridas as etapas preliminares necessárias para abertura da franquia. A COF analisada prevê (i) definição bastante genérica do que são informações confidenciais, mas não do know-how, (ii) confidencialidade, (iii) não-competição e (iv) obrigações referentes ao encerramento da relação de franquia relativas à não utilização do know-how, conforme preconiza a literatura sobre o tema.	Evidências sugerem que a proteção se dá em esfera contratual e em esfera negocial, pois o franqueado não compreende suficientemente o negócio franqueado a ponto de conseguir reproduzi-lo de forma independente e bem-sucedida. A COF analisada prevê (i) definição do que são informações confidenciais, mas não do know-how, (ii) confidencialidade, (iii) não-competição e (iv) obrigações referentes ao encerramento da relação de franquia relativas à não utilização do know-how, conforme preconiza a literatura sobre o tema.

<b>3.2. Conflitos vivenciados</b>	Evidências sugerem que vivenciou somente uma situação de conflito com franqueado que envolveu a proteção do know-how e descumprimento de obrigações de confidencialidade e não-competição. Achado diverge das conclusões inicialmente extraídas a partir do referencial teórico.	Evidências sugerem que a franqueadora nunca vivenciou conflitos com franqueados envolvendo o descumprimento de obrigações de confidencialidade e não-competição. Achado diverge das conclusões inicialmente extraídas a partir do referencial teórico.	Evidências sugerem que vivenciou alguns conflitos que envolveram o descumprimento de obrigações de confidencialidade e não-competição por franqueados, e afirma, ainda, que as franquias de serviço não estão tão bem protegidas quanto a essas questões. Achado confirma as conclusões inicialmente extraídas a partir do referencial teórico, em especial, no ponto em que sugere que, em franquias de serviço, o nível de transferência de conhecimento é maior e, por isso, pode deixar o franqueador mais desprotegido no tocante à preservação do seu know-how.
-----------------------------------	--	--	---

Antes de iniciar-se a comparação entre os casos estudados em cada uma das categorias de análise, cumpre lembrar o contexto de cada uma das franqueadoras analisadas. O Caso 1 é de uma franqueadora de escolas que opera e expande sua rede por meio do *franchising* desde 2008. Atualmente, possui 63 unidades, sendo a grande maioria franqueadas. Sua atuação está limitada ao Brasil e sua visão de futuro é manter uma expansão orgânica. O Caso 2 é também de uma franqueadora de escolas, de outra categoria, que opera e expande sua rede por meio do *franchising* desde 2007. Atualmente, possui 300 unidades. Sua atuação abrange 16 países e sua visão de futuro é expandir na América Latina, especialmente no México, Colômbia, Peru e Argentina, mantendo a cobertura territorial no Brasil. O Caso 3 é de uma franqueadora de clínicas de saúde que opera e expande sua rede por meio do *franchising* desde 2013. Atualmente, possui 48 unidades, sendo todas franqueadas. Sua atuação está limitada ao Brasil e sua visão de futuro é alcançar 100 unidades franqueadas e, a partir disso, expandir os negócios para outros ramos.

A partir do quadro de análise, é possível identificar que a categoria '1', em todas as suas subcategorias, é bastante similar nas três franqueadoras estudadas. As evidências sugerem que as franqueadoras compreendem o que é o *know-how* e conseguem identificar de forma satisfatória a existência de conhecimentos explícitos e tácitos. Nessa categoria, merece destaque o 'Caso 2', em que as evidências demonstram de forma prática o fluxo de construção de conhecimento e transformação de conhecimento tácito em explícito descrito na literatura (PASWAN e WITMANN, 2009; Nonaka et al., 2013).

Os achados obtidos na primeira categoria de análise sugerem que, independentemente do tamanho da rede de franquias ou da estrutura/experiência da franqueadora, as empresas franqueadoras compreendem os conceitos básicos relacionados à definição de conhecimento e *know-how* e conseguem identificar nas respectivas franqueadoras conhecimentos explícitos e tácitos, conforme sugere a literatura (HUSSLER e RONDE, 2017, p. 429; GOROVAIA, 2017, p. 235; FU-SHENG et al., 2017).

Já a categoria '2' apresenta diferenças entre as franqueadoras analisadas. Na subcategoria '2.1. Ferramentas para transferência do conhecimento', não há diferenças a serem destacadas, as franqueadoras apresentam ferramentas que estão em linha com o sugerido pela literatura (GUETTA ET AL., 2013).

Na subcategoria '2.2. Dificuldades no processo de transmissão de conhecimento', as franqueadoras dos Casos 1 e 2 afirmam não vivenciar grandes dificuldades no processo, sendo que a franqueadora do Caso 2 afirma não vivenciar nenhuma dificuldade; já a franqueadora do Caso 3 afirma vivenciar dificuldades e refere que os franqueados não se engajam de forma satisfatória no processo de aquisição do conhecimento. Esses achados podem sugerir que (i) franqueadoras com uma rede de franquias maior em número de unidades e que operam por meio do *franchising* há mais tempo, como é o caso da franqueadora do Caso 2, eventualmente vivenciam menores dificuldades no processo de transmissão de conhecimento, e que (ii) o processo de transmissão de conhecimento aos franqueados pode ser fonte de conflitos de agência que surgem desde a formação da relação de franquia, como ocorre com a franqueadora do Caso 3.

Na subcategoria '2.3. Conhecimentos mais difíceis de transferir', as franqueadoras dos Casos 2 e 3 apresentaram semelhanças, sugerindo que a dificuldade depende das aptidões e interesses individuais de cada franqueado; a franqueadora do Caso 1, por sua vez, sugeriu que questões administrativas e burocráticas são as mais difíceis. Esses achados são parcialmente divergentes da literatura estudada, pois, em nenhum momento, as evidências obtidas relacionaram as dificuldades de transferência de conhecimento ao caráter explícito ou tácito do conhecimento, conforme retratado na literatura (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; GRANT, 1996; BATTISTELLA et al, 2016).

Na subcategoria '2.4. Co-criação com e entre franqueados', também foram identificadas diferenças entre as franqueadoras. As evidências obtidas junto às franqueadoras dos Casos 1 e 2 sugerem que as trocas de experiências entre franqueados e entre franqueados e a franqueadora ocorrem de forma positiva, em que pese não relacionem essa troca de experiências à co-criação de *know-how*; já as evidências obtidas junto à franqueadora do Caso 3 sugerem que os franqueados, em regra, não buscam compartilhar experiências com o objetivo de criar ou aprimorar conhecimentos.

As evidências obtidas na segunda categoria de análise sugerem que franqueadoras com mais tempo de atuação em *franchising* e/ou com uma rede de franquias maior em número de unidades franqueadas eventualmente vivenciam a troca de conhecimentos entre franqueados e entre franqueados e franqueadora de forma mais positiva. No entanto, é possível extrair das três franqueadoras que estas

não visualizam essa troca de conhecimentos como uma efetiva co-criação de *know-how*, mas sim como um mero aprimoramento do *know-how* de propriedade da franqueadora. Para os franqueadores entrevistados, parece estar claro que o desenvolvimento do *know-how* e a sua transmissão aos franqueados são atribuições do franqueador, e que a troca de experiências ou aprimoramento de melhores práticas com envolvimento dos franqueados não se caracteriza como uma co-criação. Esse achado diverge de forma importante da literatura explorada neste trabalho. É possível relacionar esse achado ao fato de que somente franqueadores foram entrevistados neste estudo de caso. Há uma possibilidade de que, caso tivessem sido entrevistados também os franqueados destas redes de franquias, a percepção sobre troca e co-criação de conhecimento seria diferente, pois pode-se afirmar que não é do interesse dos franqueadores admitir a existência de co-criação de conhecimento em algumas hipóteses, justamente em razão da insegurança acerca da proteção desse conhecimento – mais significativamente do *know-how* – em caso de saída desses franqueados da rede, por exemplo. Esse achado indica como tema interessante para futuras pesquisas a questão da apropriabilidade da inovação (TEECE, 1986) pelos franqueadores em relação a criações ou inovações que eventualmente poderiam ser de titularidade dos franqueados.

A terceira categoria também apresenta diferenças entre os franqueadores entrevistados. Enquanto as evidências obtidas junto à franqueadora do Caso 1 apenas sugerem que há falhas no sistema de proteção legal e contratual do *know-how*, as evidências obtidas junto aos franqueadores dos Casos 2 e 3 sugerem que a proteção do *know-how* do franqueador se dá em outras esferas além da jurídica e contratual. As evidências obtidas com o franqueador do Caso 2, em especial, sugerem de forma detalhada os elementos de um sistema de franquias que ele entende como “protetores do *know-how*”, quais sejam, (i) em esfera contratual, as cláusulas de confidencialidade e não-competição, (ii) em esfera não-contratual, a constante evolução e codificação das novas práticas de negócio e (iii) em esfera não-contratual, a utilização de pré-contrato, antes da celebração do contrato definitivo, o que é um achado bastante interessante e que não havia sido identificado no referencial teórico.

Quanto à existência de conflitos relativos ao *know-how*, as evidências obtidas junto à franqueadora do Caso 2 indicam não ter vivenciado nenhum conflito, enquanto as evidências obtidas junto às franqueadoras dos Casos 1 e 3 indicam já

ter vivenciado conflitos, em que pese não tenham sido em número expressivo. Os conflitos relacionam-se especialmente à “virada de bandeira” de unidades franqueadas, o que significa que os franqueados buscaram continuar as atividades de suas unidades, no mesmo ramo da franquia, mas com uma marca própria, aproveitando-se do *know-how* adquirido do franqueador. Esses achados estão de acordo com o sugerido na literatura de referência.

Os achados obtidos na terceira categoria de análise demonstram que os franqueadores se preocupam em proteger o seu *know-how*, reconhecendo que o sistema legal apresenta lacunas e, por isso, utilizando-se de ferramentas contratuais e extracontratuais para tal. Algumas evidências sugerem que os franqueadores buscam evitar os conflitos relacionados ao *know-how*, estando dispostos a negociar situações excepcionais para encerramento amigável da relação de franquia, por entenderem que a permanência de uma situação conflituosa é prejudicial para a rede de franquias.

Ainda sobre conflitos de modo geral, merecem destaque os achados relativos à existência de conflitos de agência, especialmente em uma das franqueadoras objeto do estudo de caso. Os achados demonstram de forma bastante clara o que sugere a literatura sobre o tema quando trata da divergência de interesses entre o principal (franqueador) e os seus agentes (franqueados). É possível aventar que, no caso concreto, talvez a franqueadora esteja falhando em conceder os incentivos adequados para que os franqueados atuem de acordo com os seus interesses. Ou ainda, tenha ocorrido um problema de seleção adversa, tendo sido selecionados franqueados “abaixo da média” e que, por isso, não estão dispostos – ou não possuem condições – de cumprir de forma satisfatória seu papel na relação.

Por fim, vale destacar que todas as franqueadoras que participaram do estudo preveem cláusulas de confidencialidade e não-competição em suas Circulares de Oferta de Franquia. As cláusulas seguem padrões semelhantes, estabelecendo: (i) obrigações de confidencialidade que sobrevivem ao término do contrato de franquia, com imposição de multa entre R\$ 100.000,00 e R\$ 150.000,00, sem prejuízo de outras penalidades; e (ii) obrigações de não-competição que sobrevivem ao término do contrato de franquia por até 2 a 3 anos, com limitação territorial no Brasil (com exceção da franqueadora do ‘Caso 2’, que não estabelece limite territorial), com limitação funcional relativa às atividades desenvolvidas pela franquia e com previsão expressa de exceção aos franqueados que já exerciam tais atividades



anteriormente, especialmente quando em razão de profissão, e com imposição de multa que varia entre R\$ 150.000,00 e R\$ 400.000,00 (com exceção da franqueadora do 'Caso 1', que estabelece multa diária).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como fruto do referencial teórico e dos estudos de caso conduzidos neste trabalho, é possível extrair implicações teóricas, gerenciais e jurídicas que podem contribuir para o desenvolvimento das relações de franquia no Brasil.

Do ponto de vista teórico, os estudos de caso validaram as categorias de análise propostas, nos seguintes sentidos: (i) foi possível identificar a importância do conhecimento e especialmente do *know-how* como recurso primordial das empresas franqueadoras, (ii) foi possível identificar a existência de conhecimentos explícitos e tácitos nas franqueadoras brasileiras e adoção das ferramentas propostas na literatura de referência para transmissão de tais conhecimentos aos franqueados, notadamente, os manuais de franquia, os treinamentos, as consultorias de campo e o suporte recorrente, (iii) foi possível identificar, ainda, a existência de conhecimentos mais difíceis de transmitir do que outros, em que pese, na prática, os conhecimentos cuja transmissão é mais difícil não são aqueles indicados pela teoria, (iv) por fim, foi validada a relevância da proteção jurídica do *know-how*, especialmente através de cláusulas contratuais, e a ocorrência de conflitos nas redes de franquia relacionados ao *know-how* e, também, conflitos de agência de modo geral, conforme indicado pelas teorias de base.

Por outro lado, não foi validada pelos estudos de caso: (i) a ocorrência efetiva de co-criação de conhecimento entre franqueados e franqueadores ou criação de conhecimento apenas pelos franqueados, tendo os franqueadores afirmado que os franqueados somente auxiliam no aprimoramento do *know-how*, mas não realizam efetiva co-criação; não restou validada, ainda, a existência efetiva de outros fluxos de co-criação envolvendo outros franqueadores, ou franqueados de outras redes. Este ponto específico poderia ter outro resultado caso tivessem sido entrevistados também os franqueados das redes de franquias, pois, possivelmente, os franqueados possuem uma visão diversa acerca da sua contribuição para a construção de conhecimento na rede de franquias. Por isso, nestas considerações finais, a ausência do ponto de vista dos franqueados é indicada como uma limitação do estudo, e a continuidade da pesquisa com os franqueados é indicada como uma oportunidade para novos estudos.

Ainda do ponto de vista teórico, foi possível validar a teoria de base eleita para fundamentação do trabalho (VBC) e, também, foi possível identificar achados

relacionados às outras duas bases teóricas apresentadas, quais sejam, a Teoria de Agência e a Teoria dos Custos de Transação. No tocante à Teoria de Agência, as evidências obtidas nos estudos de caso demonstraram que os fluxos de criação e transmissão de conhecimento fazem surgir conflitos de agência entre franqueados e franqueadores em algumas redes. Quanto à Teoria dos Custos de Transação, as evidências demonstraram a existência de custos de transação nos processos de criação e transmissão de conhecimento, indicando que, caso esses custos se elevem demasiadamente, algumas empresas que hoje atuam como franqueadoras podem decidir modificar seu modelo de negócio para expandir por meio de unidades próprias, por exemplo.

Do ponto de vista gerencial, o trabalho trouxe contribuições aos franqueadores ao apresentar as formas contratuais e extracontratuais que podem permitir a proteção do *know-how* desenvolvido pelos franqueadores. Ao longo do referencial teórico e dos estudos de caso conduzidos, validou-se a importância do conhecimento e especialmente do *know-how* como recurso primordial das empresas franqueadoras e a necessidade da sua adequada proteção. Diante da lacuna legislativa identificada, propôs-se aos franqueadores a utilização de cláusulas contratuais voltadas à proteção do conhecimento, mais especificamente, (i) cláusulas de confidencialidade, que visam que os franqueados não reproduzam ou repassem os conhecimentos adquiridos a terceiros, e (ii) cláusulas de não-competição e não-concorrência, que visam que os franqueados não implantem atividades relacionadas às atividades da franquia e/ou da franqueadora com utilização de conhecimento obtido através da relação de franquia; as cláusulas de não-competição e não-concorrência devem obedecer limitações temporais, territoriais e funcionais para fins de validade perante os tribunais.

Além disso, foram identificadas alternativas extracontratuais para proteção do *know-how*, as quais são adotadas por franqueadores que participaram dos estudos de caso. Tais ferramentas consistem em: (i) promoção de constante evolução e codificação das novas práticas de negócio, o que torna o conhecimento do franqueador rapidamente obsoleto e exige que o franqueado participe constantemente de novos treinamentos e aprimoramentos, ou seja, aqueles franqueados que deixaram de fazer parte da rede rapidamente não terão acesso aos últimos conhecimentos produzidos e transferidos à rede de franquias e, por consequência, não poderão reproduzi-los em negócios concorrentes; e (ii)

celebração de pré-contrato para a etapa de cumprimento das medidas preparatórias de implantação da unidade franqueada (como, por exemplo, constituição da pessoa jurídica e busca e formalização do ponto comercial), deixando a realização do treinamento inicial e a entrega dos manuais de franquia para o momento da assinatura do contrato de franquia; dessa forma, franqueados que desistam de dar continuidade à implantação do negócio ou se deparem com a impossibilidade de implantação por entraves na constituição da pessoa jurídica ou formalização do ponto comercial não terão acesso à grande parte do *know-how* do franqueador.

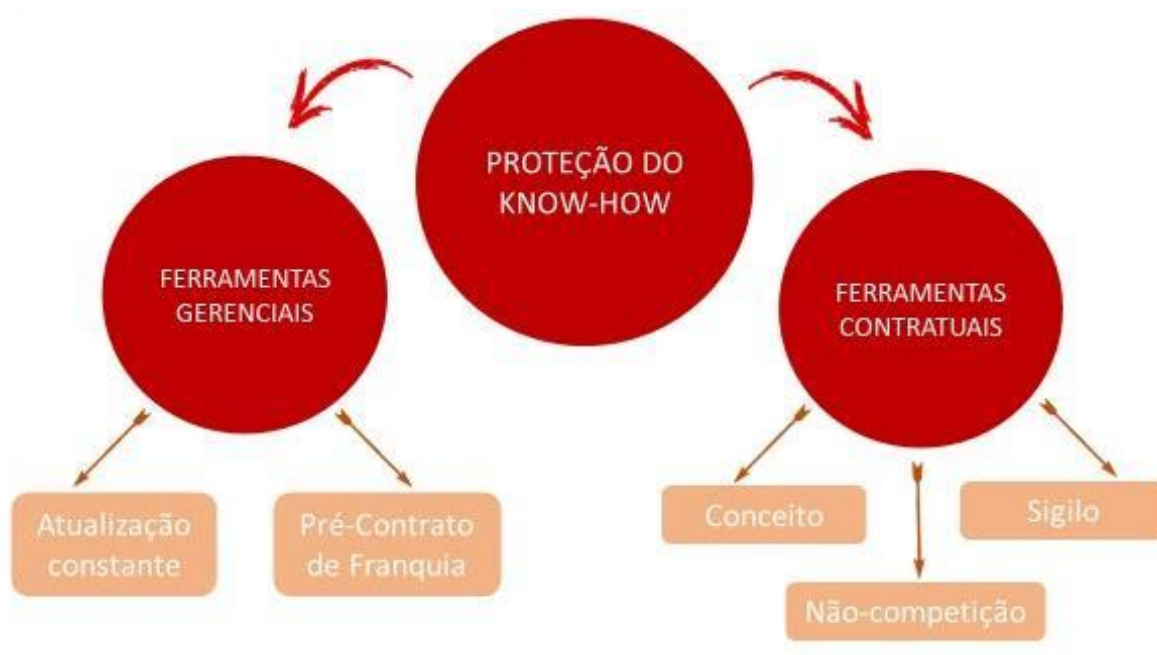
Do ponto de vista jurídico, o trabalho contribui para que os profissionais do Direito possam redigir cláusulas contratuais mais efetivas que visem à proteção do *know-how*. Conforme se pode extrair do trabalho realizado, os contratos de franquia devem, em primeiro lugar, trazer um conceito claro e abrangente sobre os conhecimentos que compõem o *know-how* do franqueador, visto que a legislação não traz esse conceito. Nesse conceito contratual, devem ser endereçados conhecimentos específicos desenvolvidos pelo franqueador (não contemplados aqueles que podem ser obtidos por quaisquer meios e não são específicos da rede de franquias), que sejam relacionados a aspectos práticos do negócio, ou seja, ao “saber-fazer” alguma coisa, contemplando aspectos gerenciais, operacionais, financeiros, de produto, de processos, entre outros; esse conceito contemplará segredos de negócio (de indústria, de comércio), mas não somente. Ademais, esse conceito deve esclarecer que compõem o *know-how* do franqueador, também, aqueles conhecimentos que forem aprimorados, desenvolvidos ou criados no curso da relação de franquia, ainda que com participação ou sugestão do franqueado. Uma boa delimitação acerca do que compõem o *know-how* do franqueador protege ambas as partes da relação, franqueador e franqueado, pois traz clareza para a relação.

Além da clara conceituação e delimitação do *know-how*, a proteção passa por contratos de franquia que prevejam cláusulas de confidencialidade e não-competição. Tais cláusulas devem se sujeitar à limitação temporal – sugere-se o limite de 5 (cinco) anos a contar do término do contrato, a depender do contexto do caso concreto. As cláusulas de não-competição deverão prever, ainda, limitações territoriais – usualmente o território para o qual foi concedida exclusividade de atuação da franquia, com exceção de franqueadores em fase de expansão intensa, para os quais se admite um território mais extenso de limitação – e limitações

funcionais – ou seja, descrição clara de qual atividade está vedada ao franqueado, o que deverá limitar-se às atividades da franquia, com exceções àquelas atividades que constituem a profissão regulamentada do franqueado com domínio de *know-how* previamente adquirido (como é o caso de médicos ou dentistas em franquias da mesma atividade).

A partir das conclusões obtidas com este trabalho, é possível propor um esquema para proteção do *know-how* a ser aplicado pelas empresas franqueadoras, o qual passa por ferramentas gerenciais e contratuais, conforme a seguir.

**Figura 3** – Ferramentas para proteção do *Know-how*



Fonte: elaborado pela autora.

Do ponto de vista legislativo, entende-se que não há sentido na proposição de modificações ao texto legal, visto que a nova Lei de Franquias foi publicada recentemente e, por isso, não deverá sofrer ajustes nos próximos anos. Portanto, a proteção do *know-how* deverá seguir em formato contratual e extracontratual conforme proposto.

Por fim, como limitações do estudo, ressalta-se que não foram realizadas entrevistas com os franqueados das redes objeto dos estudos de caso. Caso tivessem sido coletadas as percepções dos franqueados quanto às categorias de análise, eventualmente, as evidências e conclusões extraídas seriam diversas. Por

essa razão, como contribuições para futuras pesquisas, sugere-se a continuidade dos estudos de caso contemplando também entrevistas com franqueados a fim de verificar se as percepções dos franqueados relativas, especialmente, aos fluxos de transmissão e co-criação de conhecimento, bem como à proteção do *know-how* e conflitos adjacentes, se assemelham ou diferem das percepções dos franqueadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKERLOF, George A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 1970, v. 84, Issue 3.

ALBUQUERQUE, Marcos; LADEIRA, Rodrigo; LAROCCA, Maria Teresa. Conflitos Potenciais Na Relação Entre Franqueadores e Franqueados Soteropolitanos. *Revista Brasileira de Marketing*, vol. 15, núm. 4, novembro, 2016, p. 554-565, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

APRILIYANTI, Indri Dwi, ALON, Ilan. Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, Vol. 26 No. 5, pp. 896-907, 2017.

ARAÚJO, Fernando. *Teoria Económica do Contrato*. Coimbra: Almedina, 2007.

ARAÚJO, Rubia Maria Ferrão de. Novas formas de concorrência desleal em face dos avanços tecnológicos. *Revista de Direito Empresarial*, São Paulo, v. 11, p. 407 – 415, Set/Out, 2015.

ASRAR-UL-HAQ, Muhammad e ANWAR, Sadia. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business and Management*, vol. 3, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). *Desempenho do Franchising 2018*. Publicado em: sem data. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Desempenho-do-Franchising-Brasileiro-em-2018-e-estudo-sobre-Microfranquias.pdf>>. Acesso em: 02/04/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). *Perfil das 50 Maiores Franquias do Brasil*. Publicado em: sem data. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/01/50-maiores-franquias-do-brasil-coletiva-2019.pdf>>. Acesso em: 21/04/2019.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n. 17, p. 99–120, 1991.

BARBOSA, Denis Borges. *A Propriedade Intelectual no Século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

BARROSO, Luiz Felizardo. *Franchising: modificações à lei vigente: estratégia e gestão*. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

BATTISTELLA, Cinzia; DE TONI, Alberto F.; PILLON, Robert. Inter-organisational technology/knowledge transfer: a framework from critical literature review. *Journal of Technology Transfer*, vol. 41, p.1195–1234, 2016.

BEERE, Rosalind. *The Role of Franchising on Industry Evolution: Assessing the Emergence of Franchising and its Impact on Structural Change*. Dublin: Palgrave Macmillan, 2017.

BEZERRA JR., Luis Martius Holanda. O Contrato de Franquia e a Violação dos Deveres Anexos de Conduta: a Boa-Fé como Fronteira de Atuação das Partes (da Culpa in Contrahendo à Culpa Post Pactum Finitum). In: RIDB, 2014, ano 3, nº9, p. 6465 – 6535. Disponível em <[http://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/ridb/2014/09/2014\\_09\\_06465\\_06535.pdf](http://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/ridb/2014/09/2014_09_06465_06535.pdf)>. Acesso em: 05/10/2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 4386/2012, Deputado Alberto Mourão. Texto na íntegra. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=554337>>. Acesso em: 30/01/2018.

BRASIL. Senado Federal. Atividade Legislativa. PLC - Projeto de Lei da Câmara, nº 219 de 2015. Disponível em: <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/124525>>. Acesso em: 30/01/2018.

BROOKES, Maureen; ALTINAY, Levent. Knowledge Transfer and Isomorphism in Franchise Networks. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 62, pp. 33-42, 2017.

CASILLAS, José C. et al. An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, Vol. 44, N. 3, pp. 311-322, 2009.

COASE, Ronald H. *A firma, o mercado e o direito*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2016.

COASE, Ronald. O Problema do Custo Social. *The Journal of Law and Economics*. Vol. 3, outubro, 1960.

COASE, Ronald H. *The Nature of the Firm*. *Economica*, 1937.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Curso de Direito Comercial, volume 1: Direito de Empresa*. São Paulo: Saraiva, 2009.

COHEN, Wesley; LEVINTHAL, Daniel. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 5, N. 1, p. 128-152, 1990.

COMBS, James; MICHAEL, Steven; CASTROGIOVANNI, Gary. Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management*, 30(6), 2004, p. 907-931.

COMPARATO, Fábio Konder. Franquia e concessão de venda no Brasil: da consagração ao repúdio?. *Revista de Direito Mercantil*, p. 18 - 53, 1975.



COOTER, Robert; ULEN, Thomas. *Direito & Economia* (Quinta Edição). Porto Alegre: Bookman, 2010.

COULON, Fabiano Koff; CANTALI, Fernanda Borghetti. Franquia e arbitragem: breve estudo a partir de emblemática decisão do Superior Tribunal de Justiça. *Scientia Iuris*, Londrina, v. 23, n. 1, p. 101-124, mar.2019.

DANT, Rajiv; GRÜNHAGEN, Marko; WINDSPERGER, Josef. Franchising Research Frontiers For The Twenty-First Century. *Journal Of Retailing*, V. 87, N. 3, Set 2011, p. 253-268.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550, 1989.

FEKETE, Elisabeth Kasznar. *O regime jurídico do segredo de indústria e comércio no direito brasileiro*. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

FU-SHENG, Tsai; CHIN-CHIUNG, Kuo; CHI-FANG, Liu. Knowledge-based View in the Franchising Research Literature. *Journal of Economic and Social Thought*, Issue 1, vol. 4, p. 97-107, 2017.

GOMES, Orlando. *Contratos*. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

GOROVAIA, Nina. Knowledge transfer in franchising. In: HOY, Frank; PERRIGOT, Rozenn; TERRY, Andrew (Ed.). *Handbook of Reserach in Franchising*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, p. 234 – 244, 2017.

GOROVAIA, Nina; WINDSPERGER, Josef. Determinants of the Knowledge Transfer Strategy in Franchising: Integrating Knowledge-based and Relational Governance Perspectives. *The Service Industries Journal*, Vol. 33 (11-12), pp. 1117-1134, 2011.

GOROVAIA, Nina; WINDSPERGER, Josef. The choice of contract duration in franchising networks: A transaction cost and resource-based view. *Industrial Marketing Management*, v. 75, p. 125–133, 2018.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, p. 114-135, Spring, 1991.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 109-122, Winter Special Issue, 1996.

GUETTA, Alain et al. *Franchising Aprenda com os Especialistas*. Rio de Janeiro: ABF – RIO, 2013.

HENDRIKSE, George; HIPPMANN Patrick; WINDSPERGER, Josef. Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising. *Small Business Economics*, Springer, vol. 44(4), p. 867-888, April, 2015.

HOFFMAN, Richard C.; MUNEMO, Jonathan; WATSON, Sharon. International franchise expansion: the role of institutions and transaction costs. *Journal of International Management*, v. 22, n. 2, p. 101-114, 2016.

HUSSLER, Caroline; RONDE, Patrick Ronde. To be or not to be franchised? A knowledge-based perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, p. 429-445, 2017.

IDDY, Judith Jacob; ALON, Ilan. Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 Issue: 4, pp.763-785, 2019.

JANG, SooCheong Shawn; PARK, Kwangmin. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, v. 76, p. 13-24, 2019.

JENSEN, Michael. C.; MECKLING, William. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, No. 3, p. 305-360, 1976.

KOGUT, Bruce, Zander, Udo. 'Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology', *Organization Science*, Vol. 3, p. 383–397, 1992.

LAFONTAINE, Francine et al. Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND journal of Economics*, v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.

LAMY, Marcelo. *Franquia pública*. São Paulo. Ed. Juarez de Oliveira, 2002.

LEITE, Roberto Cintra. *Franchising na criação de novos negócios*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991

LINDBLOM, Arto; TIKKANEN, Henriikki. Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, Vol. 48, n. 2, p.179-188, 2010.

MADANOGLU, Melih; CASTROGIOVANNI, Gary J. Franchising proportion and network failure. *Small Business Economics*, v. 50, n. 4, p. 697-715, 2018.

MARTINS, Fran. *Contratos e Obrigações Comerciais*. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

NERY JR., Nelson. *Segredo do Negócio - Livre Iniciativa. Soluções Práticas*. vol. 1. São Paulo: Revista dos Tribunais Online, 2010.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, N. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, Ikujiro et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 2013.

PASWAN, Audhesh; WITTMANN, Michael. Knowledge Management and Franchise Systems. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 173-180, 2009.

PENROSE, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*. 4ª edição. Nova York: Oxford University Press, 2009 (Primeira publicação em 1959).

PERRIGOT, Rozenn, PÉNARD, Thierry. Determinants of E-Commerce Strategy in Franchising: A Resource-Based View, *International Journal of Electronic Commerce*, v. 17, n. 3, p. 109-130, 2013.

RICHTER, Marina Nascimbem Bechtejew. *A Relação de Franquia no Mundo Empresarial e as Tendências da Jurisprudência Brasileira*. São Paulo: Almedina, 2015.

ROQUE, Sebastião José. *Do Contrato de Franquia Empresarial*. São Paulo: Ícone, 2012.

ROSADO-SERRANO, Alexander; PAUL, Justin. A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 75, pp. 179-188, 2018.

SANTOS, Alexandre David. *Aplicabilidade e limites das cláusulas de não concorrência nos contratos de franquia*. 2016. 117 f. Dissertação (Mestrado em Direito), Escola de Direito de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17511?show=full>> Acesso em: 21/07/2018.

SANTOS, Nathalia. et. al. A Teoria dos Custos de Transação nas Pesquisas de Estratégia no Brasi. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. Vol. 16, n. 2, abril/junho, 2017, p. 4-16.

TEECE, David J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. In: *The Transfer and License of Know-how and Intellectual Property Understanding the Multinacional Enterprise in the Modern World*. World Scientific Publishing Co., 1986.

VAROTTO, Luis Fernando; SILVA, Leonardo Aureliano. Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Review of International Business*. São Paulo, v.12, n. 3, p. 31-42, sep./dec. 2017.

WATSON, Anna et al. When do franchisors select entrepreneurial franchisees? An organizational identity perspective. *Journal of Business Research*, vol. 69, p. 5934-5945, 2016.

WELSH, Dianne et al. *A Resource-Based View Of Three Forms Of Business In The*

Startup Phase: Implications For Franchising. *Journal of Small Business Strategy*, vol. 22, n. 1., p. 47-65, 2011.

WERNERFELT, Birger. A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2., Apr. - Jun., 1984, pp. 171-180.

WILLIAMSON, Oliver. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, p. 233–261, 1979.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Fifth Edition, SAGE Publications, Inc. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: 2014.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTAS

<b>Roteiro semiestruturado de entrevista</b>	
<b>Categoria de análise</b>	<b>Questões</b>
Questões introdutórias	Forneça uma breve descrição, histórico e visão de futuro da sua empresa.
1. Definições de conhecimento	<p>1.1 O que você entende por know-how?</p> <p>1.2 A empresa possui conhecimento codificado, escrito? Quais e em que meios?</p> <p>1.3 Você reconhece conhecimentos não codificados na empresa? Quais?</p>
2. Fluxos de criação, co-criação e transferência de conhecimento	<p>2.1 Que ferramentas são utilizadas na empresa para transmitir o know-how aos franqueados?</p> <p>2.2 A empresa vivencia dificuldades nesse processo? Quais?</p> <p>2.3 Quais conhecimentos você entende que são mais difíceis de transmitir? E quais os mais fáceis?</p> <p>2.4 Ocorre a co-criação e troca de conhecimento entre franqueados e entre franqueados e franqueador? Se sim, como isso ocorre?</p>
3. Proteção legal e contratual do conhecimento	<p>3.1 Como o know-how da empresa é protegido hoje? Indicar ferramentas contratuais e de gestão</p> <p>3.2 A empresa já vivenciou discussões relativas à propriedade do know-how?</p>