

# **Influential Article Review - Economic Trade and Performance Management: Legitimizing Chinese Product Quality**

**Sammy Long**

**Amelia Guzman**

**Tommie Ferguson**

*This paper examines management. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: Although the original purpose for quality management standards such as ISO 9000 was to facilitate international trade, their effectiveness is widely questioned recently. In the literature, it has been commonly argued that institutionalization of quality standards as time goes by is a major reason behind their ineffectiveness. We explored this issue by using recent data from stock-listed firms in China. Following previous studies in this area, we examined the impact of quality management standards on the cost-efficiency and sales performance of adopting firms from 2000 to 2014. We explored if such an impact is contingent on the level of institutionalization as evidenced by the time of certifications. We show that the time of quality certifications in China has a negative impact on the effectiveness of standards in improving cost-efficiency. However, we did not find a similar weakening impact on sales performance. Overall, we find evidence of the deteriorating effects of quality management certifications in more recent years. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: Quality management standards, International trade, Cost-efficiency, China*

## **SUMMARY**

- Although previous studies show that institutionalization of quality standards can negatively affect an organization's effectiveness, there is little evidence from China based on longitudinal panel data. Many stock-listed firms in China have a relatively short history, and a well-established dataset from the country was not available in the early years. In particular, some large and comprehensive databases on quality management standards are now publicly available in the country, facilitating research in this area. In the study, we took advantage of this development and conducted one of the first studies to examine how the value of quality management certifications could deteriorate as time goes by and as the standards are increasingly institutionalized in the country and worldwide.
- From the institutional approach, the institutional environment has a great influence on the development of organizational structure, often more than that from market pressures. Innovations that enhance technical performance in early-adopting organizations become legitimized in the environment. However, these innovations eventually reach a level of legitimization where they are

considered as mandates and create pressures for latecomers to follow. These innovations are merely adopted as symbolic conformity and gestures of compliance to obtain and ensure legitimacy within the institutional environment . Organizations symbolically adopt measures that are superficially prevalent in their environment, such as job titles, organizational roles, and quality management standards. This legitimacy within the institutional environment often ensures a firm's survival but, unfortunately, hinders firm efficiency and competitiveness within the technical environment. To reduce this negative effect, firms often attempt to «decouple» their technical core from legitimizing structures by minimizing evaluations and neglecting program implementation .

- In an institutional environment, pressure from larger certified corporations and public institutions obliges organizations to adopt quality management standards such as the ISO 9000. These quality management standards are often institutionalized, which means firms only adopt certain quality management standards ceremoniously without any substantial function and practice. Although the ultimate effect of the institutional environment seems to create homogeneity in organization structures within an institutional environment , the extent to which certified firms really practice the standard internally is often hard to predict . Despite adopting the same standard, firms can practice the standard in a variety of ways based on their objectives, resources, and needs . Often these standards are merely adopted because of institutional pressures, which fail to bring any substantial change to the firm as time goes by. Firms often decouple their management methods and real practices or needs of their organizations, turning quality management standards into «myths» or «ceremonies.» In other words, they are adopted only with the intent to meet the requirements from the external environment without any internal meaning, leading to an organizational hypocrisy . As a result, these quality management standards face a devaluation, where organization actors fail to believe in their real value.
- Internationalization leads to an increasing demand for internationally recognized standards. As quality management certifications increasingly become a basic requirement for global trade, many firms are adopting quality standards to meet the demands of international buyers.
- Summary and limitations. International customers are likely to consider quality certificates as an «order qualifier» and select only certified suppliers in developing countries. However, by analyzing longitudinal panel data from leading Chinese manufacturing firms listed in Shanghai and Shenzhen, this study shows that quality management standards could be institutionalized as time goes by. Although quality management theory suggests that certified firms should benefit by reducing mistakes and enhancing efficiency through process standardizations and improvements, our empirical results indicate that their positive effect on cost-efficiency could decrease for late adopters in China. Specifically, the positive impact of quality management certifications on cost-efficiency . In this study, we measure cost-efficiency as the cost of goods sold divided by sales.

## **HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE**

We used the following article as a basis of our evaluation:

Guo, Y., Jong, A. P. L., & Yeung, A. C. L. (2018). Quality management and international trade: institutionalization of quality standards and performance outcomes in China. *Journal of Shipping and Trade*, 3(1), 1–10.

This is the link to the publisher's website:

<https://jshippingandtrade.springeropen.com/articles/10.1186/s41072-018-0034-1>

## **INTRODUCTION**

Supply chain transactions have become more complex and international than ever, making it increasingly difficult for buyers to observe and ensure quality sellers (Terlaak and King 2006). The

International Organization for Standardization's main objective is to provide a set of harmonized worldwide technical standards in order to facilitate international exchanges and promote global trade (Clougherty and Grajek 2014). In the early years, international standards like ISO 9000 had proven significant in acting as the determinants of international trade, indeed, more than that of national standards (Clougherty and Grajek 2014; Potoski and Prakash 2009). Specifically, the ISO 9000 Quality Assurance Standards were published by the Technical Committee (TC176) of the International Organization for Standardization in 1979 to provide universal quality management standards and to rectify information asymmetry issues in international trade. It has been proven that ISO 9000 can act as an effective driver to increase trade (Potoski and Prakash 2009; Terlaak and King 2006). However, in recent years many experts find that the effectiveness of quality management standards are deteriorating due to a process of institutionalization.

Although the original idea of quality management standards was to assure customer satisfaction and facilitate international trade, such a purpose can be easily distorted due to institutionalization. Institutionalization refers to a process whereby organizational innovations become more symbolic in their surface value and less substantial in their actual practice (Staw and Epstein 2000). In other words, firms could symbolically adopt quality management standards without really attaching to their principles. We conducted a large-scale longitudinal study based on objective archival data from firms listed in Shanghai and Shenzhen, China. We traced the relevant quality certifications obtained by a firm and the corresponding performance changes in Chinese manufacturing firms in the past 15 years (2000–2014).

A major research gap in the literature is that although it has long been argued that the process of institutionalization (i.e., symbolic adoption to meet regulatory requirements) will significantly weaken the effectiveness of quality management standards in China, there is a lack of objective evidence based on longitudinal data from the country. By tracking the time of firms' quality management certifications over 15 years (from 2000 to 2014) and using objective accounting and financial data from stock listed firms in China, we provide first empirical evidence on the institutionalization of quality standards in the country based on longitudinal analysis of objective data (including sales performance and cost-efficiency). Our contribution to the literature is that our empirical evidence will help explain why the original purpose of quality management standards can be distorted and quality certifications in China can become less effective as time goes by and many firms adopt the standards symbolically rather than substantially.

### **Quality management standards and international trade**

Before the establishment of the ISO 9000, information asymmetry appeared to be an unrecognized barrier within international trade agreements (Potoski and Prakash 2009). In fact, lack of certainty in the credibility of quality impedes international trade and thus should not be an overlooked issue (Grossman 1981; Lavissiere and Rodrigue 2017; Munim and Schramm 2018). This was especially true for developing countries, where there is often a lack of credible authorities to distinguish higher quality products from lower quality products. More importantly, buyers often associate poor quality of exports with these countries. As a result, firms that are actually capable of producing high quality products find themselves in a weak position when bargaining for a good price (Potoski and Prakash 2009). Quality management standards thereby can be an effective way to ease this information asymmetry issue and to promote the exports of less developed countries (Munim and Schramm 2018; Potoski and Prakash 2009).

According to Anderson et al. (1999), firms implement ISO 9000 for three main reasons: 1) to comply with government regulations, 2) to meet buyers' quality requirements and enhance their confidence and business relationships, and 3) to gain operational efficiency. ISO 9000 has been widely adopted by firms all over the world. To obtain ISO 9000, a firm is required to establish written quality management processes and procedures that specify an internal quality policy and targets along with regular reviews and reports through accredited third-party audits. Firms need to provide training to staff members and designate a quality representative to coordinate the implementation of quality management systems. This extensive requirement allows ISO 9000 to be a credible agent to improve a firm's internal quality systems and procedures (Potoski and Prakash 2009).

Quality certifications also allow firms, especially those located in developing countries such as China, to signal to potential international buyers their product quality (Terlaak and King 2006). Identification of high quality sellers has been a central issue surrounding international trade because desirable attributes are

often complex and difficult to measure (Munim and Schramm 2018; Terlaak and King 2006). Linguistic and cultural differences further hinder credible international communication and negatively affect the confidence of international buyers, leading to high transaction costs for buyers trying to precisely identify high quality exporters (Hallak 2006; Hummels and Klenow 2005). This is particularly the case for sellers from developing countries who often find themselves at a disadvantage because buyers often perceive lower quality standards from an generally negative product image in these countries (Hudson and Jones 2003; Tybout 2000). Quality certifications can effectively provide credible signals about product quality from firms in developing countries, enabling international buyers to differentiate between high- and low-quality products from the same country (Potoski and Prakash 2009).

## CONCLUSION

Although previous studies show that institutionalization of quality standards can negatively affect an organization's effectiveness, there is little evidence from China based on longitudinal panel data. Many stock-listed firms in China have a relatively short history, and a well-established dataset from the country was not available in the early years. In particular, some large and comprehensive databases on quality management standards are now publicly available in the country, facilitating research in this area. In the study, we took advantage of this development and conducted one of the first studies to examine how the value of quality management certifications could deteriorate as time goes by and as the standards are increasingly institutionalized in the country and worldwide.

From the institutional approach, the institutional environment has a great influence on the development of organizational structure, often more than that from market pressures. Innovations that enhance technical performance in early-adopting organizations become legitimized in the environment. However, these innovations eventually reach a level of legitimization where they are considered as mandates and create pressures for latecomers to follow. These innovations are merely adopted as symbolic conformity and gestures of compliance (Oliver 1991) to obtain and ensure legitimacy within the institutional environment (Meyer and Rowan 1977). Organizations symbolically adopt measures that are superficially prevalent in their environment, such as job titles, organizational roles, and quality management standards. This legitimacy within the institutional environment often ensures a firm's survival but, unfortunately, hinders firm efficiency and competitiveness within the technical environment. To reduce this negative effect, firms often attempt to "decouple" their technical core from legitimizing structures by minimizing evaluations and neglecting program implementation (Meyer & Rowan, 1977).

In an institutional environment, pressure from larger certified corporations and public institutions obliges organizations to adopt quality management standards such as the ISO 9000. These quality management standards are often institutionalized, which means firms only adopt certain quality management standards ceremoniously without any substantial function and practice. Although the ultimate effect of the institutional environment seems to create homogeneity in organization structures within an institutional environment (DiMaggio and Powell 1983), the extent to how certified firms really practice the standard internally is often hard to predict (Brunsson 2000). Despite adopting the same standard, firms can practice the standard in a variety of ways based on their objectives, resources, and needs (Heras-Saizarbitoria and Boiral 2015). Often these standards are merely adopted because of institutional pressures, which fail to bring any substantial change to the firm as time goes by. Firms often decouple their management methods and real practices or needs of their organizations, turning quality management standards into "myths" or "ceremonies." In other words, they are adopted only with the intent to meet the requirements from the external environment without any internal meaning, leading to an organizational hypocrisy (Brunsson 1989). As a result, these quality management standards face a devaluation, where organization actors fail to believe in their real value.

Internationalization leads to an increasing demand for internationally recognized standards. As quality management certifications increasingly become a basic requirement for global trade, many firms are adopting quality standards to meet the demands of international buyers. The number of firms that have adopted ISO 9000 certification has grown exponentially. In 2016, there were over 1.1 million certified

organizations worldwide (ISO 2016). The increasing demand for international standards has profound implications for international trade in developing countries like China (Yeung and Mok 2005). ISO 9000 is one of the most commonly required documents for Chinese suppliers. China is also an emerging market with the highest number of ISO 9000 certificates, ranked first in terms of ISO 9000 certifications, with more than 350,000 certified businesses by 2016 (ISO 2016). From an institutional perspective, many of these suppliers do not adopt ISOs to gain cost advantages but to conform to institutional pressures. These firms adopt the ISO certificates to fulfil customer and regulatory requirements for international trade (Yeung and Mok 2005), not really for efficiency in recent years.

One of the major purposes of quality management standards is to assure that the products produced by a supplier will meet the quality requirements of buyers. Quality management standards specify the process requirements of a firm, ensure proper documentations and understanding of customer requirements, and establish quality assurance procedures throughout production processes. Through quality assurance, the standards are supposed to facilitate international trade, particularly for emerging countries such as China. However, as time goes by, the original purpose of quality management standards might deteriorate and distort. ISO 9000 has now become a contractual requirement in international trade. In order to meet the requirement, many firms simply symbolically adopt the standards to meet the requirements of certification bodies without dedicating to their principles. As a result, the monitoring role of certification bodies are increasingly important. Also, rather than focusing on the processes and procedures of quality management, the performance outcomes of these processes and procedures are equally important. As a result, we should shift our focus from process, procedure and documentation requirements of the standards to fact-based performance outcomes in quality and reliability through various outcome-based measures.

### **Summary and limitations**

International customers are likely to consider quality certificates as an “order qualifier” and select only certified suppliers in developing countries. However, by analyzing longitudinal panel data from leading Chinese manufacturing firms listed in Shanghai and Shenzhen, this study shows that quality management standards could be institutionalized as time goes by. Although quality management theory suggests that certified firms should benefit by reducing mistakes and enhancing efficiency through process standardizations and improvements, our empirical results indicate that their positive effect on cost-efficiency could decrease for late adopters in China. Specifically, the positive impact of quality management certifications on cost-efficiency (i.e., cost reductions) could deteriorate as the standards are institutionalized. As more firms obtain the certificates and quality standards are widely promoted, later adopters are under coercive, normative, and mimetic pressures to obtain the certifications without real dedication to their principles. Accordingly, the level of institutionalization could negatively moderate the positive impact on cost-efficiency in early years.

There are some limitations in this study. As the current research focuses only on the leading companies listed in China, we cannot generalize our results to all types of firms. Future research may include small- and medium-sized companies to verify the current findings, although objective accounting figures from these firms are often difficult to obtain. Similarly, we only focused on firms in China. More comprehensive studies based on data in the Western context would also be an interesting direction (Lo and Yeung, 2018). In this study, we measure cost-efficiency as the cost of goods sold divided by sales. We realize that the cost of goods sold is influenced by many uncontrollable factors such as fluctuations of raw material prices rather than quality and efficiency management. Future study can be conducted based on other indicators of cost-efficiency. Similarly, we use the year of adoption to measure the institutional level of firms, which is in line with previous research. However, future study can explore other possible measures for the level of institutionalization.

## **APPENDIX**

**TABLE 1  
CORRELATION MATRIX**

Variable	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Sales Performance	1								
2. Cost Efficiency	0.1859*	1							
3. QM Certifications	0.2454*	-0.006	1						
4. Recent Years	0.4029*	0.025	0.3047*	1					
5. Firm Size	0.9069*	0.0794*	0.2035*	0.4451*	1				
6. Firm Age	0.3204*	0.001	0.0651*	0.3485*	0.3644*	1			
7. Capital Slack	0.1256*	0.0752*	0.1656*	0.0867*	-0.0926*	0.029	1		
8. Debt Ratio	0.2248*	0.015	-0.0706*	0.1092*	0.4073*	0.1983*	-0.3636*	1	
9. Dividend Payout	0.018	0.009	-0.002	-0.0721*	0.028	-0.041	-0.035	0.038	1
Mean	8.678	0.632	0.411	0.597	9.012	2.053	3.148	0.089	0.242
Standard Deviation	1.783	0.943	0.571	0.491	1.613	0.734	3.348	0.113	1.703

\*p < 0.01

**TABLE 2**  
**MULTIVARIATE REGRESSION RESULTS**

	Model 1		Model 2	
	(Dependent Variable: Sales Performance)		(Dependent Variable: Cost-Efficiency Ratio)	
	Coefficient	Standard Error	Coefficient	Standard Error
Intercept	-0.880**	0.114	0.101	0.212
QM Certifications	0.102*	0.049	-0.254**	0.090
Recent Years	-0.105**	0.036	-0.080	0.066
QM Certifications × Recent Years	-0.037	0.054	0.254*	0.101
Firm Size	1.053**	0.013	0.060*	0.023
Firm Age	-0.015	0.020	-0.038	0.038
Capital Slack	0.093**	0.005	0.029**	0.009
Debt Ratio	-0.929**	0.156	0.087	0.290
Dividend Payout	-0.007	0.007	0.001	0.012
Industry Dummies	Included		Included	
Number of firm-year observations	1733		1733	
Number of firms	175		175	
F-test	470.895**		1.882*	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

## REFERENCES

- Anderson SW, Daly JD, Johnson MF (1999) Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage? *Prod Oper Manag* 8:28–43
- Boiral O (2007) Corporate greening through ISO 14001: a rational myth? *Organ Sci* 18:127–146
- Brunsson N (1989) *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons, Chichester
- Brunsson N (2000) Standardization and uniformity. In: *A world of standards*. Oxford, Oxford University Press, pp 138–150
- Clougherty JA, Grajek M (2014) International standards and international trade: empirical evidence from ISO 9000 diffusion. *Int J Ind Organ* 36:70–82
- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification: An empirical analysis 51(7), 1046–1059
- DiMaggio PJ, Powell WW (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Am Sociol Rev* 48:147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- Grossman SJ (1981) The informational role of warranties and private disclosure about product quality. *J Law Econ* 24:461–483
- Guler I, Guillén MF, Macpherson JM (2002) Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates. *Adm Sci Q* 47:207–232
- Hallak JC (2006) Product quality and the direction of trade. *J Int Econ* 68:238–265
- Heras-Saizarbitoria I, Boiral O (2015) Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: the role of internal contingencies. *Int Small Bus J* 33:299–320
- Hudson J, Jones P (2003) International trade in ‘quality goods’: Signalling problems for developing countries. *J Int Dev* 15:999–1013
- Hummels D, Klenow PJ (2005) The variety and quality of a nation’s trade. *Am Econ Rev* 95(3):704–723
- ISO. (2016). The ISO survey of management system standard certifications 2016
- Lavissiere A, Rodrigue JP (2017) Free ports: towards a network of trade gateways. *J Ship Trade* 2(7):1–17
- Lo, C. K. Y. and Yeung, A. C. L. (2018). Quality management standards, Institutionalization and Organizational Implications: A Longitudinal Analysis, *International Journal of Production Economics*, accepted
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *Am J Sociol* 83(2):340–363.
- Munim ZH, Schramm HJ (2018) The impact of port infrastructure and logistics performance on economic growth: the mediating role of seaborne trade. *J Ship Trade* 3(1):1–19
- Oliver C (1991) Strategic responses to institutional processes. *Acad Manag Rev* 16:145–179
- Potoski M, Prakash A (2009) Information asymmetries as trade barriers: ISO 9000 increases international commerce. *J Policy Anal Manag* 28:221–238
- Staw BM, Epstein LD (2000) What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Adm Sci Q* 45:523–556
- Terlaak A, King AA (2006) The effect of certification with the ISO 9000 quality management standard: a signaling approach. *J Econ Behav Organ* 60:579–602
- Tybout JR (2000) Manufacturing firms in developing countries: how well do they do, and why? *J Econ Lit* 38:11–44
- Yeung AC, Lo CK, Cheng T (2011) Behind the iron cage: an institutional perspective on ISO 9000 adoption and CEO compensation. *Organ Sci* 22:1600–1612
- Yeung G, Mok V (2005) What are the impacts of implementing ISOs on the competitiveness of manufacturing industry in China? *J World Bus* 40:139–157

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

Las transacciones en la cadena de suministro se han vuelto más complejas e internacionales que nunca, lo que hace cada vez más difícil para los compradores observar y garantizar a los vendedores de calidad (Terlaak y King 2006). El objetivo principal de la Organización Internacional de Normalización es proporcionar un conjunto de normas técnicas armonizadas a nivel mundial a fin de facilitar los intercambios internacionales y promover el comercio mundial (Clougherty y Grajek 2014). En los primeros años, normas internacionales como ISO 9000 habían demostrado ser significativas en actuar como los determinantes del comercio internacional, de hecho, más que la de las normas nacionales (Clougherty y Grajek 2014; Potoski y Prakash 2009). Concretamente, las Normas de Garantía de calidad ISO 9000 fueron publicadas por el Comité Técnico (TC176) de la Organización Internacional de Normalización en 1979 para proporcionar normas universales de gestión de la calidad y rectificar las cuestiones de asimetría de la información en el comercio internacional. Se ha demostrado que ISO 9000 puede actuar como un motor eficaz para aumentar el comercio (Potoski y Prakash 2009; Terlaak y King 2006). Sin embargo, en los últimos años muchos expertos consideran que la eficacia de las normas de gestión de la calidad se está deteriorando debido a un proceso de institucionalización.

Aunque la idea original de las normas de gestión de la calidad era asegurar la satisfacción del cliente y facilitar el comercio internacional, tal propósito puede distorsionarse fácilmente debido a la institucionalización. La institucionalización se refiere a un proceso mediante el cual las innovaciones organizativas se vuelven más simbólicas en su valor superficial y menos sustanciales en su práctica real (Staw y Epstein 2000). En otras palabras, las empresas podrían adoptar simbólicamente normas de gestión de la calidad sin adherirse realmente a sus principios. Realizamos un estudio longitudinal a gran escala basado en datos de archivo objetivos de empresas enumeradas en Shanghai y Shenzhen, China. Rastreamos las certificaciones de calidad pertinentes obtenidas por una empresa y los cambios de rendimiento correspondientes en las empresas manufactureras chinas en los últimos 15 años (2000-2014).

Una brecha importante en la investigación en la literatura es que, aunque durante mucho tiempo se ha argumentado que el proceso de institucionalización (es decir, la adopción simbólica para cumplir con los requisitos reglamentarios) debilitará significativamente la eficacia de las normas de gestión de la calidad en China, hay una falta de evidencia objetiva basada en datos longitudinales del país. Mediante el seguimiento del tiempo de las certificaciones de gestión de calidad de las empresas durante 15 años (de 2000 a 2014) y el uso de datos contables y financieros objetivos de las empresas cotizadas en China, proporcionamos las primeras pruebas empíricas sobre la institucionalización de las normas de calidad en el país sobre la base del análisis longitudinal de datos objetivos (incluidos el rendimiento de las ventas y la rentabilidad). Nuestra contribución a la literatura es que nuestra evidencia empírica ayudará a explicar por qué el propósito original de los estándares de gestión de la calidad puede ser distorsionado y las certificaciones de calidad en China pueden llegar a ser menos eficaces a medida que pasa el tiempo y muchas empresas adoptan los estándares simbólicamente en lugar de sustancialmente.

### **Normas de gestión de la calidad y comercio internacional**

Antes del establecimiento de la ISO 9000, la asimetría de la información parecía ser una barrera no reconocida dentro de los acuerdos comerciales internacionales (Potoski y Prakash 2009). De hecho, la falta de certidumbre en la credibilidad de la calidad impide el comercio internacional y, por lo tanto, no debe ser una cuestión pasada por alto (Grossman 1981; Lavissiere y Rodrigue 2017; Munim y Schramm 2018). Esto es especialmente cierto para los países en desarrollo, donde a menudo faltan autoridades creíbles para distinguir los productos de mayor calidad de los productos de menor calidad. Más importante aún, los compradores a menudo asocian la mala calidad de las exportaciones con estos países. Como resultado, las empresas que son realmente capaces de producir productos de alta calidad se encuentran en una posición débil cuando negocian por un buen precio (Potoski y Prakash 2009). Por lo tanto, las normas de gestión de la calidad pueden ser una forma eficaz de facilitar esta cuestión de asimetría de la información y promover las exportaciones de los países menos desarrollados (Munim y Schramm 2018; Potoski y Prakash 2009).

(1999), las empresas implementan la norma ISO 9000 por tres razones principales: 1) para cumplir con las regulaciones gubernamentales, 2) para satisfacer los requisitos de calidad de los compradores y mejorar su confianza y relaciones comerciales, y 3) para ganar eficiencia operativa. ISO 9000 ha sido ampliamente adoptado por empresas de todo el mundo. Para obtener la ISO 9000, se requiere que una



empresa establezca procesos y procedimientos de gestión de calidad por escrito que especifiquen una política y objetivos internos de calidad junto con revisiones e informes periódicos a través de auditorías de terceros acreditadas. Las empresas deben proporcionar capacitación a los miembros del personal y designar un representante de calidad para coordinar la implementación de sistemas de gestión de la calidad. Este amplio requisito permite a la ISO 9000 ser un agente creíble para mejorar los sistemas y procedimientos internos de calidad de una empresa (Potoski y Prakash 2009).

Las certificaciones de calidad también permiten a las empresas, especialmente a las ubicadas en países en desarrollo como China, indicar a los potenciales compradores internacionales la calidad de sus productos (Terlaak y King 2006). La identificación de vendedores de alta calidad ha sido un tema central en torno al comercio internacional porque los atributos deseables son a menudo complejos y difíciles de medir (Munim y Schramm 2018; Terlaak y King 2006). Las diferencias lingüísticas y culturales obstaculizan aún más la comunicación internacional creíble y afectan negativamente a la confianza de los compradores internacionales, lo que lleva a altos costos de transacción para los compradores que tratan de identificar con precisión a los exportadores de alta calidad (Hallak 2006; Hummels y Klenow 2005). Este es particularmente el caso de los vendedores de países en desarrollo que a menudo se encuentran en una posición de desventaja porque los compradores a menudo perciben estándares de calidad más bajos a partir de una imagen de producto generalmente negativa en estos países (Hudson y Jones 2003; Tybout 2000). Las certificaciones de calidad pueden proporcionar efectivamente señales creíbles sobre la calidad de los productos de las empresas de los países en desarrollo, lo que permite a los compradores internacionales diferenciar entre productos de alta y baja calidad del mismo país (Potoski y Prakash 2009).

## CONCLUSIÓN

Aunque estudios anteriores muestran que la institucionalización de los estándares de calidad puede afectar negativamente la eficacia de una organización, hay poca evidencia de China basada en datos longitudinales de paneles. Muchas empresas cotizadas en China tienen una historia relativamente corta, y un conjunto de datos bien establecido del país no estaba disponible en los primeros años. En particular, algunas bases de datos amplias y completas sobre normas de gestión de la calidad están ahora disponibles públicamente en el país, facilitando la investigación en este ámbito. En el estudio, aprovechamos este desarrollo y realizamos uno de los primeros estudios para examinar cómo el valor de las certificaciones de gestión de la calidad podría deteriorarse a medida que pasa el tiempo y a medida que los estándares están cada vez más institucionalizados en el país y en todo el mundo.

Desde el enfoque institucional, el entorno institucional tiene una gran influencia en el desarrollo de la estructura organizativa, a menudo más que la de las presiones del mercado. Las innovaciones que mejoran el rendimiento técnico en las organizaciones de adopción temprana se legitiman en el medio ambiente. Sin embargo, estas innovaciones finalmente alcanzan un nivel de legitimación donde se consideran mandatos y crean presiones para los que los mediante los que los que los que llegan tarde. Estas innovaciones se adoptan simplemente como conformidad simbólica y gestos de cumplimiento (Oliver 1991) para obtener y garantizar la legitimidad dentro del entorno institucional (Meyer y Rowan 1977). Las organizaciones adoptan simbólicamente medidas que son superficialmente frecuentes en su entorno, como los puestos de trabajo, los roles organizativos y los estándares de gestión de calidad. Esta legitimidad dentro del entorno institucional a menudo garantiza la supervivencia de una empresa, pero, por desgracia, obstaculiza la eficiencia y la competitividad de las empresas dentro del entorno técnico. Para reducir este efecto negativo, las empresas a menudo intentan "desacoplar" su núcleo técnico de legitimar las estructuras minimizando las evaluaciones y descuidando la implementación del programa (Meyer & Rowan, 1977).

En un entorno institucional, la presión de las grandes corporaciones certificadas y las instituciones públicas obliga a las organizaciones a adoptar estándares de gestión de calidad como la ISO 9000. Estas normas de gestión de la calidad a menudo se institucionalizan, lo que significa que las empresas sólo adoptan ciertas normas de gestión de la calidad de manera ceremoniosa sin ninguna función y práctica sustanciales. Aunque el efecto final del entorno institucional parece crear homogeneidad en las estructuras organizativas dentro de un entorno institucional (dimaggio y Powell 1983), la medida en que las empresas

certificadas realmente practican el estándar internamente es a menudo difícil de predecir (Brunsson 2000). A pesar de adoptar el mismo estándar, las empresas pueden practicar el estándar de diversas maneras en función de sus objetivos, recursos y necesidades (Heras-Saizarbitoria y Boiral 2015). A menudo, estas normas se adoptan simplemente debido a las presiones institucionales, que no logran ningún cambio sustancial en la empresa a medida que pasa el tiempo. Las empresas a menudo desacoplan sus métodos de gestión y las prácticas o necesidades reales de sus organizaciones, convirtiendo los estándares de gestión de calidad en "mitos" o "ceremonias". En otras palabras, sólo se adoptan con la intención de cumplir los requisitos del entorno externo sin ningún significado interno, lo que conduce a una hipocresía organizativa (Brunsson 1989). Como resultado, estos estándares de gestión de calidad se enfrentan a una devaluación, donde los actores de la organización no creen en su valor real.

La internacionalización conduce a una creciente demanda de normas reconocidas internacionalmente. A medida que las certificaciones de gestión de la calidad se convierten cada vez más en un requisito básico para el comercio mundial, muchas empresas están adoptando estándares de calidad para satisfacer las demandas de los compradores internacionales. El número de empresas que han adoptado la certificación ISO 9000 ha crecido exponencialmente. En 2016, había más de 1,1 millones de organizaciones certificadas en todo el mundo (ISO 2016). La creciente demanda de normas internacionales tiene profundas implicaciones para el comercio internacional en países en desarrollo como China (Yeung y Mok 2005). ISO 9000 es uno de los documentos más comúnmente requeridos para proveedores chinos. China es también un mercado emergente con el mayor número de certificados ISO 9000, clasificado en primer lugar en términos de certificaciones ISO 9000, con más de 350.000 empresas certificadas para 2016 (ISO 2016). Desde una perspectiva institucional, muchos de estos proveedores no adoptan isos para obtener ventajas de costos, sino para ajustarse a las presiones institucionales. Estas empresas adoptan los certificados ISO para cumplir con los requisitos de clientes y reglamentarios para el comercio internacional (Yeung y Mok 2005), no realmente para la eficiencia en los últimos años.

Uno de los principales propósitos de los estándares de gestión de calidad es asegurar que los productos producidos por un proveedor cumplan con los requisitos de calidad de los compradores. Los estándares de gestión de calidad especifican los requisitos del proceso de una empresa, garantizan la documentación adecuada y la comprensión de los requisitos del cliente, y establecen procedimientos de garantía de calidad a lo largo de los procesos de producción. Mediante el aseguramiento de la calidad, se supone que las normas facilitarán el comercio internacional, en particular para los países emergentes como China. Sin embargo, con el paso del tiempo, el propósito original de las normas de gestión de la calidad podría deteriorarse y distorsionarse. LA NORMA 9000 se ha convertido en un requisito contractual en el comercio internacional. Con el fin de cumplir con el requisito, muchas empresas simplemente adoptan simbólicamente las normas para cumplir con los requisitos de los organismos de certificación sin dedicarse a sus principios. Como resultado, la función de supervisión de los organismos de certificación es cada vez más importante. Además, en lugar de centrarse en los procesos y procedimientos de gestión de la calidad, los resultados de rendimiento de estos procesos y procedimientos son igualmente importantes. Como resultado, debemos cambiar nuestro enfoque de los requisitos de proceso, procedimiento y documentación de las normas a resultados de rendimiento basados en hechos en calidad y confiabilidad a través de diversas medidas basadas en resultados.

### **Resumen y limitaciones**

Es probable que los clientes internacionales consideren los certificados de calidad como un "calificador de pedido" y seleccionen solo proveedores certificados en los países en desarrollo. Sin embargo, mediante el análisis de los datos de paneles longitudinales de las principales empresas manufactureras chinas que cotizan en Shanghai y Shenzhen, este estudio muestra que los estándares de gestión de la calidad podrían institucionalizarse con el paso del tiempo. Aunque la teoría de la gestión de la calidad sugiere que las empresas certificadas deberían beneficiarse al reducir los errores y mejorar la eficiencia a través de estandarizaciones y mejoras de los procesos, nuestros resultados empíricos indican que su efecto positivo en la eficiencia de los costos podría disminuir para los usuarios tardíos en China. Específicamente, el impacto positivo de las certificaciones de gestión de la calidad en la rentabilidad (es decir, las reducciones de costos) podría deteriorarse a medida que se institucionalicen las normas. A medida que más empresas

obtiennent les certificats et les standards de qualité sont largement promouvus, les adoptants postérieurs sont sous des pressions coercitives, normatives et mimétiques pour obtenir les certifications sans dévouement réel à leurs principes. En conséquence, le niveau d'institutionnalisation pourrait atténuer négativement l'impact positif sur la rentabilité dans les premières années.

Il y a certaines limitations dans cette étude. Comme la recherche actuelle se concentre uniquement sur les entreprises leaders qui cotent en Chine, nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à tous les types d'entreprises. Les recherches futures peuvent inclure de petites et moyennes entreprises pour vérifier nos constatations actuelles, bien que les chiffres comptables objectifs de ces entreprises sont souvent difficiles à obtenir. De la même manière, nous nous concentrons sur les entreprises de Chine. Des études plus complètes basées sur des données dans le contexte occidental seraient également intéressantes (Lo et Yeung, 2018). Dans cette étude, nous mesurons la rentabilité comme le coût des biens vendus divisé par les ventes. Nous sommes conscients que le coût des biens vendus est influencé par de nombreux facteurs incontrôlables, tels que les fluctuations des prix des matières premières au lieu de la gestion de la qualité et de l'efficacité. L'étude future peut être réalisée sur la base d'autres indicateurs de rentabilité. De la même manière, nous utilisons l'année d'adoption pour mesurer le niveau institutionnel des entreprises, ce qui est en ligne avec des recherches antérieures. Cependant, des études futures peuvent explorer d'autres mesures possibles pour le niveau d'institutionnalisation.

### **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

### **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

### **INTRODUCTION**

Les transactions dans la chaîne d'approvisionnement sont devenues plus complexes et internationales que jamais, ce qui rend de plus en plus difficile pour les acheteurs d'observer et d'assurer des vendeurs de qualité (Terlaak et King, 2006). L'objectif principal de l'Organisation internationale pour la normalisation est de fournir un ensemble de normes techniques mondiales harmonisées afin de faciliter les échanges internationaux et de promouvoir le commerce mondial (Clougherty et Grajek 2014). Dans les premières années, les normes internationales comme l'ISO 9000 s'étaient révélées significatives en agissant comme déterminants du commerce international, en fait, plus que celles des normes nationales (Clougherty et Grajek 2014; Potoski et Prakash 2009). Plus précisément, les normes d'assurance de la qualité ISO 9000 ont été publiées par le Comité technique (TC176) de l'Organisation internationale pour la normalisation en 1979 afin de fournir des normes universelles de gestion de la qualité et de corriger les questions d'asymétrie de l'information dans le commerce international. Il a été prouvé que l'ISO 9000 peut agir comme un moteur efficace pour accroître le commerce (Potoski et Prakash 2009; Terlaak et King 2006). Toutefois, ces dernières années, de nombreux experts constatent que l'efficacité des normes de gestion de la qualité se détériore en raison d'un processus d'institutionnalisation.

Bien que l'idée initiale des normes de gestion de la qualité était d'assurer la satisfaction de la clientèle et de faciliter le commerce international, un tel objectif peut être facilement déformé en raison de l'institutionnalisation. L'institutionnalisation fait référence à un processus où les innovations organisationnelles deviennent plus symboliques dans leur valeur de surface et moins substantielles dans leur pratique réelle (Staw et Epstein, 2000). En d'autres termes, les entreprises pourraient adopter symboliquement des normes de gestion de la qualité sans vraiment s'attacher à leurs principes. Nous avons

mené une étude longitudinale à grande échelle basée sur des données d'archives objectives provenant d'entreprises cotées à Shanghai et Shenzhen, en Chine. Nous avons retracé les certifications de qualité pertinentes obtenues par une entreprise et les changements de performance correspondants dans les entreprises manufacturières chinoises au cours des 15 dernières années (2000-2014).

Un important écart de recherche dans la littérature est que, bien qu'on ait longtemps soutenu que le processus d'institutionnalisation (c.-à-d. L'adoption symbolique pour répondre aux exigences réglementaires) affaiblira considérablement l'efficacité des normes de gestion de la qualité en Chine, il y a un manque de preuves objectives fondées sur des données longitudinales du pays. En suivant l'heure des certifications de gestion de la qualité des entreprises sur une période de 15 ans (de 2000 à 2014) et en utilisant des données comptables et financières objectives provenant d'entreprises cotées en bourse en Chine, nous fournissons des premières données empiriques sur l'institutionnalisation des normes de qualité dans le pays sur la base d'une analyse longitudinale de données objectives (y compris la performance des ventes et la rentabilité). Notre contribution à la littérature est que nos preuves empiriques aideront à expliquer pourquoi l'objectif initial des normes de gestion de la qualité peut être déformé et les certifications de qualité en Chine peuvent devenir moins efficaces au fil du temps et de nombreuses entreprises adoptent les normes symboliquement plutôt que substantiellement.

### **Normes de gestion de la qualité et commerce international**

Avant la création de l'iso 9000, l'asymétrie de l'information semblait constituer un obstacle non reconnu dans les accords commerciaux internationaux (Potoski et Prakash, 2009). En fait, le manque de certitude quant à la crédibilité de la qualité entrave le commerce international et ne devrait donc pas être une question négligée (Grossman, 1981; Lavissiere et Rodrigue 2017; Munim et Schramm 2018). Cela était particulièrement vrai pour les pays en développement, où il y a souvent un manque d'autorités crédibles pour distinguer les produits de meilleure qualité des produits de qualité inférieure. Plus important encore, les acheteurs associent souvent la mauvaise qualité des exportations à ces pays. En conséquence, les entreprises qui sont réellement capables de produire des produits de haute qualité se trouvent dans une position faible lors de la négociation pour un bon prix (Potoski et Prakash 2009). Les normes de gestion de la qualité peuvent ainsi être un moyen efficace d'atténuer cette question de l'asymétrie de l'information et de promouvoir les exportations des pays moins développés (Munim et Schramm 2018; Potoski et Prakash 2009).

Selon Anderson et coll. (1999), les entreprises mettent en œuvre l'iso 9000 pour trois raisons principales : 1) pour se conformer aux règlements gouvernementaux, 2) pour répondre aux exigences de qualité des acheteurs et améliorer leur confiance et leurs relations d'affaires, et 3) pour accroître l'efficacité opérationnelle. ISO 9000 a été largement adopté par les entreprises du monde entier. Pour obtenir l'iso 9000, une entreprise est tenue d'établir des processus et des procédures écrits de gestion de la qualité qui précisent une politique et des cibles internes de qualité, ainsi que des examens et des rapports réguliers par le biais de vérifications accréditées par des tiers. Les entreprises doivent offrir une formation aux membres du personnel et désigner un représentant de la qualité pour coordonner la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité. Cette exigence étendue permet à ISO 9000 d'être un agent crédible pour améliorer les systèmes et procédures internes de qualité d'une entreprise (Potoski et Prakash 2009).

Les certifications de qualité permettent également aux entreprises, en particulier celles situées dans des pays en développement comme la Chine, de signaler aux acheteurs internationaux potentiels la qualité de leurs produits (Terlaak et King, 2006). L'identification de vendeurs de haute qualité a été une question centrale dans le commerce international parce que les attributs souhaitables sont souvent complexes et difficiles à mesurer (Munim et Schramm 2018; Terlaak et King 2006). Les différences linguistiques et culturelles entravent davantage la crédibilité de la communication internationale et affectent négativement la confiance des acheteurs internationaux, ce qui entraîne des coûts de transaction élevés pour les acheteurs qui tentent d'identifier avec précision des exportateurs de haute qualité (Hallak, 2006; Hummels et Klenow, 2005). C'est particulièrement le cas pour les vendeurs des pays en développement qui se trouvent souvent dans une position désavantageuse parce que les acheteurs perçoivent souvent des normes de qualité inférieures à partir d'une image de produit généralement négative dans ces pays (Hudson et Jones, 2003; Tybout, 2000). Les certifications de qualité peuvent effectivement fournir des signaux crédibles sur la

qualité des produits des entreprises des pays en développement, ce qui permet aux acheteurs internationaux de faire la différence entre les produits de haute qualité et de faible qualité du même pays (Potoski et Prakash, 2009).

## CONCLUSION

Bien que des études antérieures montrent que l'institutionnalisation des normes de qualité peut avoir une incidence négative sur l'efficacité d'une organisation, il existe peu de données provenant de la Chine fondées sur des données longitudinales. De nombreuses entreprises cotées en bourse en Chine ont une histoire relativement courte, et un ensemble de données bien établi du pays n'était pas disponible dans les premières années. En particulier, certaines bases de données importantes et complètes sur les normes de gestion de la qualité sont maintenant accessibles au public dans le pays, ce qui facilite la recherche dans ce domaine. Dans l'étude, nous avons profité de cette évolution et mené l'une des premières études pour examiner comment la valeur des certifications de gestion de la qualité pourrait se détériorer au fil du temps et que les normes sont de plus en plus institutionnalisées dans le pays et dans le monde entier.

De l'approche institutionnelle, l'environnement institutionnel a une grande influence sur le développement de la structure organisationnelle, souvent plus que cela à la suite des pressions du marché. Les innovations qui améliorent les performances techniques des organisations qui adoptent tôt sont légitimées dans l'environnement. Cependant, ces innovations finissent par atteindre un niveau de légitimation où elles sont considérées comme des mandats et créent des pressions pour que les retardataires suivent. Ces innovations sont simplement adoptées comme conformité symbolique et gestes de conformité (Oliver, 1991) pour obtenir et assurer une légitimité au sein de l'environnement institutionnel (Meyer et Rowan, 1977). Les organisations adoptent symboliquement des mesures qui sont superficiellement répandues dans leur environnement, comme les titres d'emploi, les rôles organisationnels et les normes de gestion de la qualité. Cette légitimité au sein de l'environnement institutionnel assure souvent la survie d'une entreprise mais, malheureusement, entrave l'efficacité ferme et la compétitivité dans l'environnement technique. Pour réduire cet effet négatif, les entreprises tentent souvent de « découpler » leur noyau technique en légitimant les structures en minimisant les évaluations et en négligeant la mise en œuvre du programme (Meyer et Rowan, 1977).

Dans un environnement institutionnel, la pression exercée par les grandes sociétés certifiées et les institutions publiques oblige les organisations à adopter des normes de gestion de la qualité telles que l'iso 9000. Ces normes de gestion de la qualité sont souvent institutionnalisées, ce qui signifie que les entreprises n'adoptent que certaines normes de gestion de la qualité de façon cérémonieuse, sans aucune fonction et pratique substantielles. Bien que l'effet final de l'environnement institutionnel semble créer une homogénéité dans les structures organisationnelles dans un environnement institutionnel (dimaggio et Powell, 1983), il est souvent difficile de prévoir dans quelle mesure les entreprises certifiées pratiquent réellement la norme à l'interne (Brunsson, 2000). Malgré l'adoption de la même norme, les entreprises peuvent pratiquer la norme de diverses façons en fonction de leurs objectifs, de leurs ressources et de leurs besoins (Heras-Saizarbitoria et Boiral 2015). Souvent, ces normes sont simplement adoptées en raison des pressions institutionnelles, qui n'apportent aucun changement substantiel à l'entreprise au fil du temps. Les entreprises découpent souvent leurs méthodes de gestion et leurs pratiques ou besoins réels de leurs organisations, transformant les normes de gestion de la qualité en « mythes » ou « cérémonies ». En d'autres termes, ils ne sont adoptés qu'avec l'intention de répondre aux exigences de l'environnement externe sans aucun sens interne, conduisant à une hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989). Par conséquent, ces normes de gestion de la qualité sont confrontées à une dévaluation, où les acteurs de l'organisation ne croient pas en leur valeur réelle.

L'internationalisation entraîne une demande croissante de normes reconnues à l'échelle internationale. Alors que les certifications de gestion de la qualité deviennent de plus en plus une exigence de base pour le commerce mondial, de nombreuses entreprises adoptent des normes de qualité pour répondre aux demandes des acheteurs internationaux. Le nombre d'entreprises qui ont adopté la certification ISO 9000 a augmenté de façon exponentielle. En 2016, il y avait plus de 1,1 million d'organisations certifiées dans le monde (ISO

2016). La demande croissante de normes internationales a de profondes répercussions sur le commerce international dans les pays en développement comme la Chine (Yeung et Mok, 2005). ISO 9000 est l'un des documents les plus couramment requis pour les fournisseurs chinois. La Chine est également un marché émergent avec le plus grand nombre de certificats ISO 9000, classé premier en termes de certifications ISO 9000, avec plus de 350 000 entreprises certifiées d'ici 2016 (ISO 2016). D'un point de vue institutionnel, bon nombre de ces fournisseurs n'adoptent pas d'ISO pour obtenir des avantages sur le plan des coûts, mais pour se conformer aux pressions institutionnelles. Ces entreprises adoptent les certificats ISO pour satisfaire aux exigences des clients et des réglementations en matière de commerce international (Yeung et Mok, 2005), et non pas vraiment pour l'efficacité de ces dernières années.

L'un des principaux objectifs des normes de gestion de la qualité est de s'assurer que les produits produits par un fournisseur répondront aux exigences de qualité des acheteurs. Les normes de gestion de la qualité précisent les exigences en matière de processus d'une entreprise, assurent la documentation et la compréhension appropriées des besoins des clients, et établissent des procédures d'assurance de la qualité tout au long des processus de production. Grâce à l'assurance de la qualité, les normes sont censées faciliter le commerce international, en particulier pour les pays émergents comme la Chine. Toutefois, au fil du temps, l'objectif initial des normes de gestion de la qualité pourrait se détériorer et fausser. ISO 9000 est maintenant devenue une exigence contractuelle dans le commerce international. Pour répondre à cette exigence, de nombreuses entreprises adoptent simplement symboliquement les normes pour répondre aux exigences des organismes de certification sans se consacrer à leurs principes. Par conséquent, le rôle de surveillance des organismes de certification est de plus en plus important. De plus, plutôt que de se concentrer sur les processus et les procédures de gestion de la qualité, les résultats de ces processus et procédures sont tout aussi importants. Par conséquent, nous devrions passer des exigences relatives aux processus, à la procédure et à la documentation des normes aux résultats de rendement fondés sur les faits en matière de qualité et de fiabilité au moyen de diverses mesures axées sur les résultats.

### **Résumé et limitations**

Les clients internationaux sont susceptibles de considérer les certificats de qualité comme un « qualificatif de commande » et de sélectionner uniquement les fournisseurs certifiés dans les pays en développement. Toutefois, en analysant les données longitudinales des grandes entreprises manufacturières chinoises cotées à Shanghai et Shenzhen, cette étude montre que les normes de gestion de la qualité pourraient être institutionnalisées au fil du temps. Bien que la théorie de la gestion de la qualité suggère que les entreprises certifiées devraient en tirer profit en réduisant les erreurs et en améliorant l'efficacité grâce à des normalisations et des améliorations des processus, nos résultats empiriques indiquent que leur effet positif sur le rapport coût-efficacité pourrait diminuer pour les adoptants tardifs en Chine. Plus précisément, l'impact positif des certifications de gestion de la qualité sur le rapport coût-efficacité (c.-à-d. Les réductions de coûts) pourrait se détériorer à mesure que les normes sont institutionnalisées. Comme de plus en plus d'entreprises obtiennent les certificats et que les normes de qualité sont largement promues, les adoptants ultérieurs subissent des pressions coercitives, normatives et mimétiques pour obtenir les certifications sans véritable attachement à leurs principes. Par conséquent, le niveau d'institutionnalisation pourrait modérer négativement l'impact positif sur le rapport coût-efficacité dans les premières années.

Il y a certaines limites dans cette étude. Comme la recherche actuelle se concentre uniquement sur les principales sociétés cotées en Chine, nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à tous les types d'entreprises. Les recherches futures peuvent inclure des petites et moyennes entreprises pour vérifier les résultats actuels, bien que les chiffres comptables objectifs de ces entreprises soient souvent difficiles à obtenir. De même, nous nous sommes concentrés uniquement sur les entreprises en Chine. Des études plus complètes basées sur des données dans le contexte occidental seraient également une direction intéressante (Lo et Yeung, 2018). Dans cette étude, nous mesurons le rapport coût-efficacité comme le coût des biens vendus divisés par les ventes. Nous nous rendons compte que le coût des biens vendus est influencé par de nombreux facteurs incontrôlables tels que les fluctuations des prix des matières premières plutôt que par la gestion de la qualité et de l'efficacité. L'étude future peut être menée sur la base d'autres indicateurs de rentabilité. De même, nous utilisons l'année d'adoption pour mesurer le niveau institutionnel des

entreprises, ce qui est conforme aux recherches précédentes. Toutefois, une étude future peut explorer d'autres mesures possibles pour le niveau d'institutionnalisation.

## **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINLEITUNG**

Lieferkettentransaktionen sind komplexer und internationaler geworden als je zuvor, was es für Käufer immer schwieriger macht, Qualitätsverkäufer zu beobachten und sicherzustellen (Terlaak und King 2006). Das Hauptziel der Internationalen Organisation für Normung ist es, eine Reihe harmonisierter weltweiter technischer Standards bereitzustellen, um den internationalen Austausch zu erleichtern und den Welthandel zu fördern (Clougherty und Grajek 2014). In den ersten Jahren hatten sich internationale Normen wie ISO 9000 als determinant für den internationalen Handel erwiesen, in der Tat mehr als die nationalen Normen (Clougherty und Grajek 2014; Potoski und Prakash 2009). Insbesondere wurden die ISO 9000 Qualitätssicherungsnormen 1979 vom Technischen Komitee (TC176) der Internationalen Organisation für Normung veröffentlicht, um universelle Qualitätsmanagementstandards zu schaffen und Fragen der Informationsasymmetrie im internationalen Handel zu beheben. Es ist erwiesen, dass ISO 9000 als wirksamer Treiber zur Steigerung des Handels wirken kann (Potoski und Prakash 2009; Terlaak und King 2006). In den letzten Jahren stellen jedoch viele Experten fest, dass sich die Wirksamkeit der Qualitätsmanagementstandards aufgrund eines Institutionalisierungsprozesses verschlechtert.

Obwohl die ursprüngliche Idee von Qualitätsmanagementstandards darin bestand, die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten und den internationalen Handel zu erleichtern, kann ein solcher Zweck durch Institutionalisierung leicht verzerrt werden. Institutionalisierung bezieht sich auf einen Prozess, bei dem organisatorische Innovationen in ihrem Oberflächenwert symbolischer und in ihrer Praxis weniger substantiell werden (Staw und Epstein 2000). Mit anderen Worten, Unternehmen könnten symbolisch Qualitätsmanagementstandards übernehmen, ohne sich wirklich an ihre Grundsätze zu halten. Wir führten eine groß angelegte Längsdauerstudie auf der Grundlage objektiver Archivdaten von Firmen aus Shanghai und Shenzhen, China, durch. Wir haben die relevanten Qualitätszertifizierungen eines Unternehmens und die entsprechenden Leistungsänderungen in chinesischen Fertigungsfirmen in den letzten 15 Jahren (2000-2014) nachverfolgt.

Eine große Forschungslücke in der Literatur besteht darin, dass, obwohl seit langem argumentiert wird, dass der Prozess der Institutionalisierung (d. H. Die symbolische Annahme zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen) die Wirksamkeit der Qualitätsmanagementstandards in China erheblich schwächen wird, es jedoch an objektiven Beweisen auf der Grundlage von Längsschnittdaten aus dem Land fehlt. Durch die Verfolgung des Zeitpunkts der Qualitätsmanagement-Zertifizierungen der Unternehmen über 15 Jahre (von 2000 bis 2014) und die Verwendung objektiver Buchhaltungs- und Finanzdaten von börsennotierten Unternehmen in China liefern wir erste empirische Belege für die Institutionalisierung von Qualitätsstandards im Land auf der Grundlage der Längsschnittanalyse objektiver Daten (einschließlich Verkaufsleistung und Kosteneffizienz). Unser Beitrag zur Literatur ist, dass unsere empirischen Erkenntnisse dazu beitragen werden, zu erklären, warum der ursprüngliche Zweck von

Qualitätsmanagementstandards verzerrt werden kann und Qualitätszertifizierungen in China im Laufe der Zeit weniger effektiv werden können und viele Unternehmen die Standards eher symbolisch als wesentlich übernehmen.

### **Qualitätsmanagementstandards und internationaler Handel**

Vor der Einführung der ISO 9000 schien die Informationsasymmetrie ein unerkanntes Hindernis innerhalb internationaler Handelsabkommen zu sein (Potoski und Prakash 2009). Tatsächlich behindert mangelnde Sicherheit in bezug auf die Glaubwürdigkeit der Qualität den internationalen Handel und sollte daher kein übersehenes Thema sein (Grossman 1981; Lavissiere und Rodrigue 2017; Munim und Schramm 2018). Dies galt insbesondere für Entwicklungsländer, in denen es oft an glaubwürdigen Behörden mangelt, um qualitativ hochwertigere Produkte von minderwertigen Produkten zu unterscheiden. Noch wichtiger ist, dass Käufer oft schlechte Qualität der Exporte mit diesen Ländern in Verbindung bringen. Infolgedessen befinden sich Unternehmen, die tatsächlich in der Lage sind, qualitativ hochwertige Produkte zu produzieren, in einer schwachen Position, wenn sie um einen guten Preis verhandeln (Potoski und Prakash 2009). Qualitätsmanagementstandards können somit ein wirksames Mittel sein, um dieses Problem der Informationsasymmetrie zu lindern und die Exporte weniger entwickelter Länder zu fördern (Munim und Schramm 2018; Potoski und Prakash 2009).

Laut Anderson et al. (1999) setzen Unternehmen ISO 9000 aus drei Hauptgründen um: 1) zur Einhaltung staatlicher Vorschriften, 2) zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen der Käufer und zur Verbesserung ihres Vertrauens und ihrer Geschäftsbeziehungen und 3) zur Steigerung der betrieblichen Effizienz. ISO 9000 wurde von Unternehmen auf der ganzen Welt weit verbreitet. Um ISO 9000 zu erhalten, muss ein Unternehmen schriftliche Qualitätsmanagementprozesse und -verfahren festlegen, die eine interne Qualitätspolitik und -ziele sowie regelmäßige Überprüfungen und Berichte durch akkreditierte Audits von Drittanbietern festlegen. Die Unternehmen müssen die Mitarbeiter ausbilden und einen Qualitätsbeauftragten benennen, der die Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen koordiniert. Diese umfangreiche Anforderung ermöglicht es ISO 9000, ein glaubwürdiger Agent zu sein, um die internen Qualitätssysteme und Verfahren eines Unternehmens zu verbessern (Potoski und Prakash 2009).

Qualitätszertifizierungen ermöglichen es Auch Unternehmen, insbesondere in Entwicklungsländern wie China, potenziellen internationalen Käufern ihre Produktqualität zu signalisieren (Terlaak und King 2006). Die Identifizierung hochwertiger Verkäufer war ein zentrales Thema im internationalen Handel, da wünschenswerte Attribute oft komplex und schwer zu messen sind (Munim und Schramm 2018; Terlaak und King 2006). Sprachliche und kulturelle Unterschiede behindern die glaubwürdige internationale Kommunikation weiter und beeinträchtigen das Vertrauen internationaler Käufer, was zu hohen Transaktionskosten für Käufer führt, die versuchen, qualitativ hochwertige Exporteure genau zu identifizieren (Hallak 2006; Hummels und Klenow 2005). Dies gilt insbesondere für Verkäufer aus Entwicklungsländern, die sich oft in einer Benachteiligten Position befinden, weil Käufer in diesen Ländern oft niedrigere Qualitätsstandards von einem allgemein negativen Produktimage wahrnehmen (Hudson und Jones 2003; Tybout 2000). Qualitätszertifizierungen können effektiv glaubwürdige Signale über die Produktqualität von Unternehmen in Entwicklungsländern liefern, so dass internationale Käufer zwischen qualitativ hochwertigen und minderwertigen Produkten aus demselben Land unterscheiden können (Potoski und Prakash 2009).

### **SCHLUSSFOLGERUNG**

Obwohl frühere Studien zeigen, dass die Institutionalisierung von Qualitätsstandards die Effektivität einer Organisation negativ beeinflussen kann, gibt es aus China nur wenige Beweise, die auf Längsschnittdaten basieren. Viele börsennotierte Unternehmen in China haben eine relativ kurze Geschichte, und ein gut etablierter Datensatz aus dem Land war in den frühen Jahren nicht verfügbar. Insbesondere sind einige große und umfassende Datenbanken über Qualitätsmanagementstandards im Land jetzt öffentlich zugänglich, was die Forschung in diesem Bereich erleichtert. In der Studie nutzten wir diese Entwicklung und führten eine der ersten Studien durch, um zu untersuchen, wie sich der Wert von



Qualitätsmanagement-Zertifizierungen im Laufe der Zeit verschlechtern und die Standards im Land und weltweit zunehmend institutionalisiert werden.

Vom institutionellen Ansatz her hat das institutionelle Umfeld einen großen Einfluss auf die Entwicklung der Organisationsstruktur, oft mehr als das durch den Druck des Marktes. Innovationen, die die technische Leistung in Unternehmen mit frühzeitiger Einführung verbessern, werden in der Umwelt legitimiert. Diese Innovationen erreichen jedoch schließlich ein Maß an Legitimation, wo sie als Mandate betrachtet werden und Druck für Nachzuten erzeugen, ihm zu folgen. Diese Innovationen werden lediglich als symbolische Konformität und Gesten der Compliance (Oliver 1991) angenommen, um Legitimität im institutionellen Umfeld zu erlangen und zu gewährleisten (Meyer und Rowan 1977). Organisationen ergreifen symbolisch Maßnahmen, die in ihrer Umgebung oberflächlich vorherrschend sind, z. B. Berufsbezeichnungen, Organisationsrollen und Qualitätsmanagementstandards. Diese Legitimität im institutionellen Umfeld sichert oft das Überleben eines Unternehmens, behindert aber leider die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im technischen Umfeld. Um diesen negativen Effekt zu reduzieren, versuchen Unternehmen oft, ihren technischen Kern von der Legitimierung von Strukturen zu "entkoppeln", indem sie Bewertungen minimieren und die Programmimplementierung vernachlässigen (Meyer & Rowan, 1977).

In einem institutionellen Umfeld verpflichtet der Druck größerer zertifizierter Unternehmen und öffentlicher Institutionen Organisationen, Qualitätsmanagementstandards wie die ISO 9000 zu übernehmen. Diese Qualitätsmanagementstandards werden häufig institutionalisiert, was bedeutet, dass Die Unternehmen bestimmte Qualitätsmanagementstandards nur feierlich ohne wesentliche Funktion und Praxis anwenden. Obwohl die letztendliche Wirkung des institutionellen Umfelds zu homogener Einheit in den Organisationsstrukturen innerhalb eines institutionellen Umfelds zu führen scheint (dimaggio und Powell 1983), ist das Ausmaß, in dem zertifizierte Unternehmen den Standard intern tatsächlich praktizieren, oft schwer vorherzusagen (Brunsson 2000). Trotz der Einführung des gleichen Standards können Unternehmen den Standard auf unterschiedliche Weise auf der Grundlage ihrer Ziele, Ressourcen und Bedürfnisse praktizieren (Heras-Saizarbitoria und Boiral 2015). Oft werden diese Standards nur aufgrund des institutionellen Drucks übernommen, der im Laufe der Zeit keine wesentlichen Veränderungen in das Unternehmen bringt. Unternehmen entkoppeln oft ihre Managementmethoden und realen Praktiken oder Bedürfnisse ihrer Organisationen und verwandeln Qualitätsmanagementstandards in "Mythen" oder "Zeremonien". Mit anderen Worten, sie werden nur mit der Absicht angenommen, die Anforderungen des äußeren Umfelds ohne innere Bedeutung zu erfüllen, was zu einer organisatorischen Heuchelei führt (Brunsson 1989). Infolgedessen werden diese Qualitätsmanagementstandards einer Abwertung ausgesetzt, bei der die Akteure der Organisation nicht an ihren tatsächlichen Wert glauben.

Internationalisierung führt zu einer steigenden Nachfrage nach international anerkannten Standards. Da Qualitätsmanagement-Zertifizierungen zunehmend zu einer Grundvoraussetzung für den Welthandel werden, übernehmen viele Unternehmen Qualitätsstandards, um den Anforderungen internationaler Käufer gerecht zu werden. Die Zahl der Unternehmen, die die ISO 9000-Zertifizierung übernommen haben, ist exponentiell gewachsen. Im Jahr 2016 gab es weltweit über 1,1 Millionen zertifizierte Organisationen (ISO 2016). Die steigende Nachfrage nach internationalen Standards hat tiefgreifende Auswirkungen auf den internationalen Handel in Entwicklungsländern wie China (Yeung und Mok 2005). ISO 9000 ist eines der am häufigsten benötigten Dokumente für chinesische Lieferanten. China ist auch ein aufstrebender Markt mit der höchsten Anzahl von ISO 9000-Zertifikaten, die bei ISO 9000-Zertifizierungen an erster Stelle stehen, mit mehr als 350.000 zertifizierten Unternehmen bis 2016 (ISO 2016). Aus institutioneller Sicht übernehmen viele dieser Anbieter keine isos, um Kostenvorteile zu erzielen, sondern um dem institutionellen Druck zu entsprechen. Diese Unternehmen übernehmen die ISO-Zertifikate, um Kunden- und regulatorische Anforderungen für den internationalen Handel zu erfüllen (Yeung und Mok 2005), nicht wirklich für Effizienz in den letzten Jahren.

Eines der Hauptziele von Qualitätsmanagementstandards besteht darin, sicherzustellen, dass die von einem Lieferanten hergestellten Produkte den Qualitätsanforderungen der Käufer entsprechen. Qualitätsmanagementstandards legen die Prozessanforderungen eines Unternehmens fest, sorgen für eine ordnungsgemäße Dokumentation und das Verständnis der Kundenanforderungen und legen

Qualitätssicherungsverfahren in allen Produktionsprozessen fest. Durch die Qualitätssicherung sollen die Standards den internationalen Handel erleichtern, insbesondere für Schwellenländer wie China. Im Laufe der Zeit könnte sich jedoch der ursprüngliche Zweck der Qualitätsmanagementstandards verschlechtern und verzerren. ISO 9000 ist mittlerweile eine vertragliche Anforderung im internationalen Handel geworden. Um diese Anforderung zu erfüllen, übernehmen viele Unternehmen einfach symbolisch die Standards, um die Anforderungen der Zertifizierungsstellen zu erfüllen, ohne sich ihren Grundsätzen zu widmen. Infolgedessen wird die Überwachungsfunktion der Zertifizierungsstellen immer wichtiger. Anstatt sich auf die Prozesse und Verfahren des Qualitätsmanagements zu konzentrieren, sind die Leistungsergebnisse dieser Prozesse und Verfahren ebenso wichtig. Daher sollten wir unseren Fokus durch verschiedene ergebnisbasierte Maßnahmen von Prozess-, Verfahrens- und Dokumentationsanforderungen der Standards auf faktenbasierte Performance-Ergebnisse in Qualität und Zuverlässigkeit verlagern.

### **Zusammenfassung und Einschränkungen**

Internationale Kunden betrachten Qualitätszertifikate wahrscheinlich als "Order Qualifier" und wählen nur zertifizierte Lieferanten in Entwicklungsländern aus. Durch die Analyse von Längsschnittdaten führender chinesischer Fertigungsunternehmen, die in Shanghai und Shenzhen gelistet sind, zeigt diese Studie jedoch, dass Qualitätsmanagementstandards im Laufe der Zeit institutionalisiert werden könnten. Obwohl die Theorie des Qualitätsmanagements nahelegt, dass zertifizierte Unternehmen von der Reduzierung von Fehlern und der Effizienzsteigerung durch Prozessstandardisierungen und Verbesserungen profitieren sollten, deuten unsere empirischen Ergebnisse darauf hin, dass ihre positiven Auswirkungen auf die Kosteneffizienz für Spätanwender in China abnehmen könnten. Insbesondere könnten sich die positiven Auswirkungen von Qualitätsmanagementzertifizierungen auf die Kosteneffizienz (d. H. Kostensenkungen) verschlechtern, wenn die Standards institutionalisiert werden. Da immer mehr Unternehmen die Zertifikate erhalten und Qualitätsstandards weithin gefördert werden, stehen spätere Anwender unter Zwang, Normung und mimetischem Druck, die Zertifizierungen zu erhalten, ohne sich wirklich für ihre Prinzipien zu engagieren. Dementsprechend könnte das Niveau der Institutionalisierung die positiven Auswirkungen auf die Kosteneffizienz in den ersten Jahren negativ abbildern.

Es gibt einige Einschränkungen in dieser Studie. Da sich die aktuelle Forschung nur auf die führenden in China gelisteten Unternehmen konzentriert, können wir unsere Ergebnisse nicht auf alle Arten von Unternehmen verallgemeinern. Zukünftige Forschung kann kleine und mittlere Unternehmen umfassen, um die aktuellen Ergebnisse zu überprüfen, obwohl objektive Buchführungszahlen dieser Unternehmen oft schwer zu erhalten sind. Ebenso haben wir uns nur auf Firmen in China konzentriert. Umfassendere Studien auf der Grundlage von Daten im westlichen Kontext wären auch eine interessante Richtung (Lo und Yeung, 2018). In dieser Studie messen wir die Kosteneffizienz als die Kosten der verkauften Waren geteilt durch den Verkauf. Wir sind uns bewusst, dass die Kosten der verkauften Waren durch viele unkontrollierbare Faktoren wie Schwankungen der Rohstoffpreise beeinflusst werden, anstatt von Qualität und Effizienz zu wirtschaften. Zukünftige Studien können auf der Grundlage anderer Indikatoren der Kosteneffizienz durchgeführt werden. In ähnlicher Weise nutzen wir das Jahr der Annahme, um das institutionelle Niveau der Unternehmen zu messen, was im Einklang mit früheren Forschungsergebnissen steht. In der künftigen Studie können jedoch andere mögliche Maßnahmen für den Grad der Institutionalisierung untersucht werden.

### **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

### **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

## INTRODUÇÃO

As transações da cadeia de abastecimento tornaram-se mais complexas e internacionais do que nunca, tornando cada vez mais difícil para os compradores observar e garantir os vendedores de qualidade (Terlaak e King 2006). O principal objetivo da Organização Internacional para a Normalização é proporcionar um conjunto de normas técnicas harmonizadas a nível mundial, a fim de facilitar o intercâmbio internacional e promover o comércio global (Clougherty e Grajek 2014). Nos primeiros anos, normas internacionais como a ISO 9000 revelaram-se significativas na atuação como determinantes do comércio internacional, na verdade, mais do que as normas nacionais (Clougherty e Grajek 2014; Potoski e Prakash 2009). Especificamente, as Normas iso 9000 de garantia da qualidade foram publicadas pelo Comité Técnico (TC176) da Organização Internacional de Normalização em 1979 para fornecer normas universais de gestão da qualidade e corrigir questões de assimetria da informação no comércio internacional. Ficou provado que a ISO 9000 pode atuar como um motor eficaz para aumentar o comércio (Potoski e Prakash 2009; Terlaak e King 2006). No entanto, nos últimos anos, muitos especialistas consideram que a eficácia dos padrões de gestão da qualidade está a deteriorar-se devido a um processo de institucionalização.

Embora a ideia original de normas de gestão da qualidade fosse assegurar a satisfação do cliente e facilitar o comércio internacional, tal propósito pode ser facilmente distorcido devido à institucionalização. A institucionalização refere-se a um processo pelo qual as inovações organizacionais se tornam mais simbólicas no seu valor superficial e menos substanciais na sua prática real (Staw e Epstein 2000). Por outras palavras, as empresas poderiam simbolicamente adotar normas de gestão da qualidade sem se associarem verdadeiramente aos seus princípios. Realizámos um estudo longitudinal em larga escala baseado em dados de arquivo objetivos de empresas cotadas em Xangai e Shenzhen, China. Rastreamos as certificações de qualidade relevantes obtidas por uma empresa e as correspondentes alterações de desempenho nas empresas de produção chinesas nos últimos 15 anos (2000-2014).

Uma grande lacuna de investigação na literatura é que, embora há muito se tenha argumentado que o processo de institucionalização (isto é, a adoção simbólica para satisfazer os requisitos regulamentares) enfraquecerá significativamente a eficácia das normas de gestão da qualidade na China, falta uma evidência objetiva baseada em dados longitudinais do país. Ao acompanhar o tempo das certificações de gestão da qualidade das empresas ao longo de 15 anos (de 2000 a 2014) e utilizando dados contabilísticos e financeiros objetivos de empresas cotadas em bolsa na China, fornecemos primeiro evidência empírica sobre a institucionalização de padrões de qualidade no país com base na análise longitudinal de dados objetivos (incluindo desempenho de vendas e eficiência de custos). O nosso contributo para a literatura é que as nossas provas empíricas ajudarão a explicar por que razão o objetivo original das normas de gestão da qualidade pode ser distorcido e as certificações de qualidade na China podem tornar-se menos eficazes à medida que o tempo passa e muitas empresas adotam as normas simbolicamente e não substancialmente.

### **Normas de gestão da qualidade e comércio internacional**

Antes da criação do ISO 9000, a assimetria da informação parecia ser uma barreira não reconhecida nos acordos comerciais internacionais (Potoski e Prakash 2009). Com efeito, a falta de certeza na credibilidade da qualidade impede o comércio internacional e, por conseguinte, não deve ser uma questão negligenciada (Grossman 1981; Lavissiere e Rodrigue 2017; Munim e Schramm 2018). Isto foi especialmente verdade para os países em desenvolvimento, onde muitas vezes há falta de autoridades credíveis para distinguir produtos de maior qualidade de produtos de qualidade inferior. Mais importante ainda, os compradores associam frequentemente a má qualidade das exportações a estes países. Como resultado, as empresas que são efetivamente capazes de produzir produtos de alta qualidade encontram-se numa posição fraca quando negociam por um bom preço (Potoski e Prakash 2009). Assim, os padrões de gestão da qualidade podem ser uma forma eficaz de aliviar esta questão da assimetria da informação e de

promover as exportações de países menos desenvolvidos (Munim e Schramm 2018; Potoski e Prakash 2009).

De acordo com Anderson et al. (1999), as empresas implementam a ISO 9000 por três razões principais: 1) para cumprir os regulamentos governamentais, 2) para satisfazer os requisitos de qualidade dos compradores e melhorar a sua confiança e relações comerciais, e 3) para obter eficiência operacional. A ISO 9000 foi amplamente adotada por empresas de todo o mundo. Para obter a ISO 9000, é necessária uma empresa para estabelecer processos e procedimentos de gestão da qualidade escritos que especifiquem uma política e metas de qualidade interna, juntamente com revisões e relatórios regulares através de auditorias de terceiros acreditadas. As empresas precisam de fornecer formação aos membros do pessoal e designar um representante de qualidade para coordenar a implementação de sistemas de gestão da qualidade. Este vasto requisito permite que a ISO 9000 seja um agente credível para melhorar os sistemas e procedimentos internos de qualidade de uma empresa (Potoski e Prakash 2009).

As certificações de qualidade também permitem que as empresas, especialmente as localizadas em países em desenvolvimento, como a China, sinalizem aos potenciais compradores internacionais a sua qualidade de produto (Terlaak e King 2006). A identificação dos vendedores de alta qualidade tem sido uma questão central em torno do comércio internacional, porque os atributos desejáveis são muitas vezes complexos e difíceis de medir (Munim e Schramm 2018; Terlaak e King 2006). As diferenças linguísticas e culturais dificultam ainda mais a comunicação internacional credível e afetam negativamente a confiança dos compradores internacionais, levando a elevados custos de transação para os compradores que tentam identificar com precisão os exportadores de alta qualidade (Hallak 2006; Hummels e Klenow 2005). É o caso, em particular, dos vendedores de países em desenvolvimento que muitas vezes se encontram em situação de desvantagem, uma vez que os compradores vêem frequentemente padrões de qualidade mais baixos a partir de uma imagem de produto geralmente negativa nestes países (Hudson e Jones 2003; Tybout 2000). As certificações de qualidade podem efetivamente fornecer sinais credíveis sobre a qualidade dos produtos por parte de empresas dos países em desenvolvimento, permitindo aos compradores internacionais diferenciar entre produtos de alta e baixa qualidade do mesmo país (Potoski e Prakash 2009).

## **CONCLUSÃO**

Embora estudos anteriores mostrem que a institucionalização dos padrões de qualidade pode afetar negativamente a eficácia de uma organização, há poucas evidências da China com base em dados de painéis longitudinais. Muitas empresas cotadas em bolsa na China têm uma história relativamente curta, e um conjunto de dados bem estabelecido do país não estava disponível nos primeiros anos. Em particular, algumas bases de dados amplas e abrangentes sobre normas de gestão da qualidade estão agora disponíveis ao público no país, facilitando a investigação neste domínio. No estudo, aproveitámos este desenvolvimento e realizámos um dos primeiros estudos para examinar como o valor das certificações de gestão da qualidade poderia deteriorar-se à medida que o tempo passa e à medida que as normas são cada vez mais institucionalizadas no país e no mundo.

Da abordagem institucional, o ambiente institucional tem uma grande influência no desenvolvimento da estrutura organizacional, muitas vezes mais do que a partir das pressões do mercado. As inovações que potenciam o desempenho técnico em organizações de adoção precoce tornam-se legitimadas no ambiente. No entanto, estas inovações acabam por atingir um nível de legitimação em que são consideradas mandatos e criam pressões para que os últimos a seguir se sigam. Estas inovações são apenas adotadas como conformidade simbólica e gestos de conformidade (Oliver 1991) para obter e garantir legitimidade dentro do ambiente institucional (Meyer e Rowan 1977). As organizações adotam simbolicamente medidas que são superficialmente predominantes no seu ambiente, tais como títulos de emprego, papéis organizacionais e padrões de gestão da qualidade. Esta legitimidade no âmbito institucional assegura frequentemente a sobrevivência de uma empresa, mas, infelizmente, dificulta a eficiência e a competitividade firmes no âmbito técnico. Para reduzir este efeito negativo, as empresas tentam muitas vezes "dissociar" o seu núcleo técnico da legitimação das estruturas, minimizando as avaliações e negligenciando a implementação do programa (Meyer & Rowan, 1977).

Num ambiente institucional, a pressão exercida por grandes empresas certificadas e instituições públicas obriga as organizações a adotar normas de gestão da qualidade, como a ISO 9000. Estas normas de gestão da qualidade são muitas vezes institucionalizadas, o que significa que as empresas apenas adotam cerimoniosamente determinados padrões de gestão da qualidade sem qualquer função e prática substanciais. Embora o efeito final do ambiente institucional pareça criar homogeneidade nas estruturas de organização num ambiente institucional (dimaggio e Powell 1983), a medida em que as empresas certificadas realmente praticam o padrão internamente é muitas vezes difícil de prever (Brunsson 2000). Apesar de adotarem o mesmo padrão, as empresas podem praticar o padrão de várias formas com base nos seus objetivos, recursos e necessidades (Heras-Saizarbitoria e Boiral 2015). Muitas vezes, estas normas são simplesmente adotadas devido a pressões institucionais, que não trazem qualquer alteração substancial à empresa à medida que o tempo passa. As empresas muitas vezes dissolvam os seus métodos de gestão e práticas reais ou necessidades das suas organizações, transformando padrões de gestão da qualidade em "mitos" ou "cerimónias". Por outras palavras, são adotados apenas com a intenção de satisfazer os requisitos do ambiente externo sem qualquer significado interno, conduzindo a uma hipocrisia organizacional (Brunsson 1989). Como resultado, estes padrões de gestão da qualidade enfrentam uma desvalorização, onde os atores da organização não acreditam no seu valor real.

A internacionalização conduz a uma procura crescente de normas reconhecidas internacionalmente. À medida que as certificações de gestão da qualidade se tornam cada vez mais um requisito básico para o comércio global, muitas empresas estão a adotar padrões de qualidade para satisfazer as exigências dos compradores internacionais. O número de empresas que adotaram a certificação ISO 9000 tem crescido exponencialmente. Em 2016, existiam mais de 1,1 milhões de organizações certificadas em todo o mundo (ISO 2016). A procura crescente de normas internacionais tem implicações profundas para o comércio internacional em países em desenvolvimento como a China (Yeung e Mok 2005). A ISO 9000 é um dos documentos mais necessários para os fornecedores chineses. A China é também um mercado emergente com o maior número de certificados ISO 9000, classificado em primeiro lugar em termos de certificações ISO 9000, com mais de 350.000 empresas certificadas até 2016 (ISO 2016). Do ponto de vista institucional, muitos destes fornecedores não adotam isos para obter vantagens em termos de custos, mas para se conformarem às pressões institucionais. Estas empresas adotam os certificados ISO para satisfazer os requisitos de cliente e regulamentar para o comércio internacional (Yeung e Mok 2005), não propriamente a eficiência dos últimos anos.

Um dos principais propósitos das normas de gestão da qualidade é assegurar que os produtos produzidos por um fornecedor satisfaçam os requisitos de qualidade dos compradores. As normas de gestão da qualidade especificam os requisitos do processo de uma empresa, garantem documentação adequada e compreensão dos requisitos do cliente e estabelecem procedimentos de garantia de qualidade ao longo dos processos de produção. Através da garantia da qualidade, as normas devem facilitar o comércio internacional, nomeadamente para países emergentes como a China. No entanto, à medida que o tempo passa, o objetivo original das normas de gestão da qualidade pode deteriorar-se e distorcer. A ISO 9000 tornou-se agora um requisito contratual no comércio internacional. A fim de satisfazer os requisitos, muitas empresas simplesmente adotam simbolicamente as normas para satisfazer os requisitos dos organismos de certificação sem se dedicarem aos seus princípios. Consequentemente, o papel de controlo dos organismos de certificação é cada vez mais importante. Além disso, em vez de se concentrar nos processos e procedimentos de gestão da qualidade, os resultados de desempenho destes processos e procedimentos são igualmente importantes. Como resultado, devemos transferir o nosso foco dos requisitos de processo, procedimento e documentação das normas para resultados de desempenho baseados em factos em qualidade e fiabilidade através de várias medidas baseadas em resultados.

### **Resumo e limitações**

É provável que os clientes internacionais considerem os certificados de qualidade como um "qualificador de encomendas" e selecionem apenas fornecedores certificados em países em desenvolvimento. No entanto, ao analisar dados de painéis longitudinais das principais empresas de produção chinesas cotadas em Xangai e Shenzhen, este estudo mostra que as normas de gestão da qualidade podem ser institucionalizadas à medida que o tempo passa. Embora a teoria da gestão da qualidade sugira

que as empresas certificadas devem beneficiar reduzindo erros e aumentando a eficiência através de normalizações e melhorias de processos, os nossos resultados empíricos indicam que o seu efeito positivo na eficiência dos custos pode diminuir para os adotantes tardios na China. Concretamente, o impacto positivo das certificações de gestão da qualidade na eficiência dos custos (isto é, reduções de custos) poderia deteriorar-se à medida que as normas são institucionalizadas. À medida que mais empresas obtêm os certificados e padrões de qualidade são amplamente promovidos, os adotantes posteriores estão sob pressões coercivas, normativas e miméticas para obter as certificações sem dedicação real aos seus princípios. Por conseguinte, o nível de institucionalização poderia moderar negativamente o impacto positivo na relação custo-eficiência nos primeiros anos.

Há algumas limitações neste estudo. Uma vez que a investigação atual se centra apenas nas principais empresas cotadas na China, não podemos generalizar os nossos resultados a todo o tipo de empresas. A investigação futura pode incluir pequenas e médias empresas para verificar as conclusões atuais, embora os dados contabilísticos objetivos destas empresas sejam muitas vezes difíceis de obter. Da mesma forma, apenas nos concentrámos nas empresas na China. Estudos mais abrangentes baseados em dados no contexto ocidental também seriam uma direção interessante (Lo e Yeung, 2018). Neste estudo, medimos a eficiência de custos como o custo dos bens vendidos divididos por vendas. Percebemos que o custo das mercadorias vendidas é influenciado por muitos fatores incontrolláveis, como as flutuações dos preços das matérias-primas em vez da gestão da qualidade e da eficiência. O estudo futuro pode ser realizado com base em outros indicadores de eficiência de custos. Do mesmo modo, utilizamos o ano de adoção para medir o nível institucional das empresas, que está em consonância com a investigação anterior. No entanto, o estudo futuro pode explorar outras medidas possíveis para o nível de institucionalização.