ISSN- 2966-0785 REVISTA ACADÊMICA DA LUSOFONIA

Gestão estratégica da transformação digital no sector bancário moçambicano
Implicações para a eficiência operacional e a satisfação dos clientes

Elias Evaristo Cumbane[1] · Amina Marisa Manjate Cavele[2] · Lovaina Paipe Chume[3]

Mestrandos em Administração e Gestão de Negócios
Universidade Católica de Moçambique - Extensão de Maputo
Maputo, Moçambique

Resumo

A transformação digital no sector bancário suscita questões sobre a capacidade das instituições de converter investimentos tecnológicos em melhorias operacionais e benefícios perceptíveis para os clientes. Este artigo analisou a articulação entre a gestão estratégica da transformação digital, a eficiência operacional e a satisfação dos clientes, tomando o sector bancário moçambicano como contexto de reflexão. Adoptou-se uma abordagem qualitativa, de carácter exploratório e analítico, mediante revisão narrativa crítica da literatura e consulta de informação institucional do Banco de Moçambique. A pesquisa reuniu contributos sobre estratégia digital, capacidades dinâmicas, aceitação tecnológica, qualidade dos serviços electrónicos e experiência do cliente. A análise comparativa permitiu distinguir três níveis de avaliação: orientação estratégica, transformação dos processos e resultados percebidos pelos utilizadores. A síntese indicou que a expansão dos canais digitais não constitui, isoladamente, evidência de eficiência ou satisfação. Propôs-se que os benefícios dependem da coordenação entre investimentos, competências, integração dos processos e qualidade da prestação do serviço. A informação moçambicana consultada permitiu contextualizar a expansão do acesso financeiro, mas não demonstrar relações causais entre digitalização, desempenho operacional e satisfação. Concluiu-se que a gestão da transformação digital deve combinar critérios tecnológicos, organizacionais e relacionais, cuja articulação necessita de investigação empírica no país.

Palavras-chave: gestão estratégica; transformação digital; eficiência operacional; satisfação dos clientes; Moçambique.

Abstract

Digital transformation in banking raises questions about institutions' ability to convert technological investments into operational improvements and tangible customer benefits. This article examined the relationship between the strategic management of digital transformation, operational efficiency and customer satisfaction, using the Mozambican banking sector as a context for discussion. A qualitative, exploratory and analytical approach was adopted through a critical narrative literature review and consultation of institutional information from the Bank of Mozambique. The review brought together contributions on digital strategy, dynamic capabilities, technology acceptance, electronic service quality and customer experience. The comparative analysis distinguished three levels of assessment: strategic direction, process transformation and user-perceived outcomes. The synthesis indicated that the expansion of digital channels alone does not demonstrate efficiency or satisfaction. It proposed that benefits

[1] Elias Evaristo Cumbane. Local de trabalho: Standard - Consultoria & Serviços Lda e Sky Corretor de Seguros e Gestão de Riscos Lda. E-mail: elias.cumbane60@gmail.comelias.cumbane60@gmail.com
[2] Amina Marisa Manjate Cavele. Local de trabalho: T&A Corretores de Seguro, Lda e 7Day Security, Lda. E-mail: amina.marisa@gamil.com
[3] Lovaina Paipe Chume. Local de trabalho: Aeroportos de Moçambique — Terminal de Cargas. E-mail: Lovainachume018@gmail.com

depend on the coordination of investments, capabilities, process integration and service quality. The Mozambican information consulted contextualised the expansion of financial access but did not establish causal relationships between digitalisation, operational performance and satisfaction. The article concluded that managing digital transformation requires the combined assessment of technological, organisational and relational dimensions, whose relationships require empirical investigation in Mozambique.

Keywords: strategic management; digital transformation; operational efficiency; customer satisfaction; Mozambique.

1 Introdução

A transformação digital tornou-se uma questão de estratégia empresarial porque envolve escolhas sobre a organização dos serviços, a utilização de recursos e a criação de valor. Bharadwaj et al. (2013) defendem uma aproximação entre estratégia empresarial e estratégia tecnológica, reconhecendo que as tecnologias digitais participam na própria configuração do negócio. Assim, a análise deixa de se limitar ao apoio informático e passa a considerar a forma como a organização compete e presta os seus serviços.

Esta perspectiva encontra correspondência no trabalho de Vial (2019), que caracteriza a transformação digital através da relação entre mudanças tecnológicas, respostas estratégicas e alterações organizacionais. Verhoef et al. (2021) acrescentam que é necessário distinguir diferentes níveis de mudança digital, evitando tratar a simples conversão de informação ou a digitalização de uma tarefa como equivalentes à transformação da organização.

No contexto moçambicano, os indicadores do Banco de Moçambique (2025) documentam alterações no acesso aos serviços financeiros. No quarto trimestre de 2024, o número de contas bancárias por cada 100 adultos passou de 32,5 para 33,0, enquanto as contas de moeda electrónica por cada 100 adultos passaram de 99 para 109. Estes valores referem-se a contas, podendo um titular possuir várias; não correspondem directamente à percentagem de pessoas financeiramente incluídas.

Embora estes indicadores contribuam para compreender o contexto, permanece uma questão analítica: a expansão do acesso não permite determinar, por si só, se os bancos processam operações com menos recursos, se resolvem pedidos mais rapidamente ou se os clientes estão satisfeitos. Trata-se de resultados distintos, que exigem evidências próprias.

Deste modo, o problema abordado no artigo consiste na necessidade de compreender os mecanismos que podem ligar decisões estratégicas sobre transformação digital a melhorias operacionais e relacionais. A pergunta orientadora foi: como se articula a gestão estratégica da

transformação digital com a eficiência operacional e a satisfação dos clientes no sector bancário moçambicano?

O objectivo geral consistiu em analisar essa articulação. Procurou-se, especificamente, discutir os fundamentos da estratégia digital, identificar condições organizacionais relevantes para a melhoria dos processos e construir uma interpretação integrada dos possíveis efeitos sobre a experiência dos clientes.

A contribuição pretendida situa-se na aproximação entre estratégia, operações e relacionamento com o cliente. Para o MBA, esta articulação permite discutir como as decisões de investimento podem ser avaliadas em função dos resultados que produzem para a instituição e para os utilizadores.

2 Revisão da literatura

2.1 Estratégia digital e transformação organizacional

Bharadwaj et al. (2013) organizam a discussão da estratégia digital em torno do âmbito, da escala, da velocidade e das fontes de criação e apropriação de valor. O seu contributo permite compreender que as escolhas tecnológicas podem alterar os limites da actividade empresarial e as relações entre produtos, processos e serviços. A estratégia digital envolve, portanto, decisões sobre o negócio como um todo.

Verhoef et al. (2021) distinguem a conversão de informação para formatos digitais, a utilização de tecnologias para modificar processos e a transformação digital mais abrangente. Esta diferenciação é relevante para a banca: a disponibilização electrónica de um formulário, a automatização do seu tratamento e a reorganização integral do serviço representam graus diferentes de mudança. Os autores também salientam a importância das capacidades e estruturas organizacionais.

A comparação destes contributos permite identificar duas questões complementares. A primeira diz respeito à orientação: que valor pretende a organização criar através da tecnologia? A segunda refere-se à profundidade: que mudanças são necessárias para concretizar esse valor?

Neste artigo, entende-se a gestão estratégica da transformação digital como a coordenação das decisões relativas a tecnologias, pessoas, processos e recursos, orientada por objectivos

organizacionais e por critérios de avaliação dos serviços. Esta é uma definição de trabalho construída para integrar as dimensões do estudo.

2.2 Capacidades dinâmicas e implementação da mudança

Teece (2007) apresenta as capacidades dinâmicas como relevantes para a identificação de oportunidades e ameaças, o aproveitamento das oportunidades e a reconfiguração dos recursos organizacionais. A perspectiva permite distinguir a capacidade de executar actividades existentes da capacidade de modificar a organização perante mudanças no ambiente.

A aplicação deste enquadramento à banca sugere três perguntas: como são reconhecidas as necessidades dos clientes? Como são escolhidos os investimentos? Como se alteram as rotinas para integrar os novos serviços? Estas perguntas constituem uma aplicação analítica ao tema, sem pressupor que todos os bancos seguem o mesmo percurso.

Vial (2019) complementa essa interpretação ao salientar que as respostas às tecnologias digitais envolvem barreiras organizacionais e alterações nas formas de criação de valor. Em conjunto, as perspectivas ajudam a explicar por que razão a introdução de tecnologia pode exigir mudanças na distribuição de responsabilidades, na aprendizagem e na coordenação interna.

A implicação conceptual é que o investimento tecnológico e a capacidade de transformação devem ser examinados separadamente. Uma instituição pode adquirir uma solução sem possuir condições suficientes para a incorporar nas suas rotinas.

2.3 Eficiência operacional e critérios de avaliação

Para este artigo, a eficiência operacional corresponde à utilização dos recursos necessários à prestação de um serviço, considerando tempo, custos, erros e retrabalho, com preservação da qualidade exigida. A eficácia, por sua vez, refere-se à concretização do resultado pretendido. Esta distinção operacional evita classificar como eficiente uma operação rápida que necessita de ser repetida.

Propõe-se igualmente distinguir eficiência interna de conveniência para o utilizador. Uma redução do trabalho administrativo pode coexistir com maior esforço do cliente. Como exemplo hipotético, um pedido digital pode exigir várias tentativas, contactos adicionais e posterior deslocação à agência. A avaliação exclusiva do tempo interno não captaria esse percurso.

Porfírio et al. (2024), ao estudarem a transformação digital na banca portuguesa, relacionam os seus resultados com factores associados aos trabalhadores, à organização e ao ambiente externo. O estudo reforça a pertinência de analisar configurações de condições, em vez de pressupor um efeito uniforme da tecnologia sobre o desempenho.

Consequentemente, a relação entre digitalização e eficiência é tratada neste artigo como uma questão a explicar. Os indicadores propostos incluem tempo de conclusão, custo por operação concluída, taxa de erros, repetição de contactos e resolução efectiva dos pedidos.

2.4 Aceitação tecnológica qualidade e satisfação

Davis (1989) identifica a utilidade percebida e a facilidade de utilização percebida como dimensões fundamentais para compreender a aceitação tecnológica. Este contributo permite analisar por que razão um utilizador considera vantajoso adoptar uma ferramenta, embora a aceitação não deva ser interpretada automaticamente como satisfação com a instituição.

Parasuraman et al. (2005) desenvolveram a escala E-S-QUAL para avaliar a qualidade de serviços prestados através de sítios electrónicos. A escala contempla eficiência, cumprimento, disponibilidade do sistema e privacidade. Os autores também apresentam uma escala para situações de recuperação do serviço. A sua utilização no sector bancário requer adaptação e validação, atendendo ao contexto original do instrumento.

Lemon e Verhoef (2016) ampliam a análise para a experiência do cliente ao longo de diferentes pontos de contacto. Esta perspectiva permite interpretar uma operação digital em ligação com o atendimento, a comunicação e o acompanhamento posterior, evitando reduzir a experiência à utilização de uma aplicação.

Os três contributos operam em planos diferentes: Davis ajuda a analisar a aceitação; Parasuraman e colaboradores permitem discutir atributos do serviço electrónico; Lemon e Verhoef enquadram a experiência ao longo da relação. A sua complementaridade sustenta uma análise que distingue adesão, qualidade percebida e satisfação.

2.5 Estudos anteriores e contributos para o artigo

A literatura seleccionada inclui estudos conceptuais, revisões e investigação empírica. Esta diversidade exige distinguir a natureza das evidências.

Tabela 1 — Síntese dos estudos seleccionados

Estudo	Problema e procedimento	Contributo e utilidade
Vial (2019)	Revisão de 282 trabalhos sobre transformação digital.	Articula tecnologias, respostas estratégicas e mudanças organizacionais; fundamenta a análise da transformação como processo.
Shaikh e Karjaluoto (2015)	Revisão da literatura sobre adopção de banca móvel publicada entre 2005 e 2014.	Sistematiza a investigação sobre adopção; apoia a distinção entre adoptar um canal e avaliar os seus resultados.
Diener e Špaček (2021)	Estudo qualitativo sobre barreiras à transformação digital com responsáveis bancários alemães.	Identifica obstáculos associados a estratégia, gestão, tecnologia, regulação, clientes e trabalhadores; introduz as condições de implementação.
Porfírio et al. (2024)	Percepções de dirigentes e de 50 trabalhadores da banca portuguesa; grounded theory e fsQCA.	Examina configurações de factores internos, externos e associados aos trabalhadores; sustenta uma interpretação contextual.

Fonte: elaboração a partir de Vial (2019), Shaikh e Karjaluoto (2015), Diener e Špaček (2021) e Porfírio et al. (2024). As sínteses limitam-se às informações verificadas nas fontes consultadas.

A utilidade destes estudos reside na identificação de conceitos e mecanismos pertinentes. Os resultados obtidos noutros países não demonstram que as mesmas relações ocorram em Moçambique, onde as condições institucionais e de utilização precisam de ser investigadas.

3 Metodologia

3.1 Abordagem e desenho da pesquisa

Adoptou-se uma abordagem qualitativa, de carácter exploratório e analítico, concretizada numa revisão narrativa crítica com contextualização documental. A unidade de análise correspondeu aos argumentos, conceitos e informações disponíveis nas publicações seleccionadas.

Snyder (2019) apresenta a revisão da literatura como uma metodologia de investigação e distingue diferentes modalidades de revisão. O seu contributo fundamenta a necessidade de adequar o desenho ao objectivo e explicitar a selecção e a síntese das fontes. Neste artigo, a revisão narrativa foi adequada à construção de uma interpretação transversal de diferentes campos, sem pretensão de exaustividade.

Torraco (2005) salienta a possibilidade de produzir contributos através da análise e integração crítica de literatura existente. Essa orientação apoiou a comparação entre perspectivas

e a construção do quadro conceptual. Contudo, o artigo não é apresentado como uma revisão integrativa exaustiva, pois não foi realizada uma pesquisa integral de todas as publicações potencialmente elegíveis.

3.2 Delimitação do problema

O percurso começou pela decomposição da pergunta de investigação em três eixos: gestão estratégica da transformação digital, eficiência operacional e satisfação dos clientes. Posteriormente, foram identificadas duas dimensões transversais: condições de implementação e contexto moçambicano.

Esta delimitação orientou a procura das fontes. Procuraram-se contributos capazes de esclarecer as relações entre os eixos, evitando seleccionar textos apenas pela presença da expressão «transformação digital».

3.3 Localização das fontes

A pesquisa foi realizada através de buscas na Web, dirigidas a páginas de editoras científicas, repositórios académicos e ao portal do Banco de Moçambique. Foram localizadas fontes na ScienceDirect, AIS eLibrary, páginas de revistas da SAGE, Taylor & Francis e MDPI, bem como repositórios universitários.

Entre as expressões utilizadas estiveram «digital business strategy», «digital transformation banking», «operational performance», «customer satisfaction», «electronic service quality», «mobile banking adoption» e «literature review methodology». Para a contextualização nacional, foram pesquisados «inclusão financeira», «banca electrónica» e «canais digitais», associados ao Banco de Moçambique.

3.4 Critérios de selecção

A selecção foi intencional e orientada pela pertinência conceptual. Foram privilegiados trabalhos identificáveis por autoria, título, publicação e ano; publicações relacionadas com os eixos analíticos; contributos fundadores necessários à definição dos conceitos; estudos bancários que explicitassem procedimentos ou resultados; e informação oficial pertinente para contextualizar Moçambique.

Não se fixou um intervalo temporal único, porque o artigo combina modelos fundadores e investigação posterior. Esta opção favorece a comparação conceptual, mas limita a capacidade de representar o estado mais recente de toda a produção científica.

Foram afastados comentários sem autoria verificável, conteúdos promocionais e afirmações sem ligação demonstrável ao problema. Nos casos de duplicação em diferentes páginas, considerou-se a publicação como uma única obra.

3.5 Acesso e tratamento da informação

O acesso às fontes foi desigual. Algumas disponibilizaram conteúdo desenvolvido; outras apenas resumos, excertos ou metadados. Para estas últimas, a interpretação ficou limitada ao conteúdo acessível, sem atribuir detalhes metodológicos ou resultados não verificados.

Esta restrição é material: não se declara que todas as obras foram lidas integralmente. A presente versão constitui uma síntese crítica fundamentada nas informações acessíveis, cuja consolidação editorial beneficiará da leitura integral das fontes centrais.

A informação foi organizada segundo autoria e ano, problema abordado, natureza do estudo, conceitos, resultados disponíveis e pertinência para o artigo. A tabela da revisão empírica apresenta parte dessa organização.

3.6 Procedimento de análise

A análise seguiu uma sequência de identificação de conceitos, comparação de argumentos e construção de relações. Braun e Clarke (2006) constituem uma referência para a organização temática da informação qualitativa. Neste artigo, essa referência orienta a explicação do procedimento, sem se afirmar a aplicação integral de um protocolo formal de análise temática.

Inicialmente, identificaram-se os conceitos associados a estratégia, processos e clientes. Em seguida, compararam-se os contributos para esclarecer onde convergiam e onde analisavam fenómenos distintos. Por fim, os argumentos foram agrupados em quatro categorias: orientação estratégica, integração operacional, experiência do cliente e condições de implementação.

A síntese resultou da articulação entre essas categorias. As proposições apresentadas adiante constituem interpretações do artigo e não relações estatisticamente testadas.

3.7 Rigor e limitações

O rigor foi procurado pela identificação das fontes, diferenciação entre estudos conceptuais e empíricos, explicitação do percurso e delimitação das conclusões. A comparação entre perspectivas ajudou a evitar a utilização de uma única teoria para explicar todo o fenómeno.

As limitações incluem a selecção não exaustiva, o acesso parcial a algumas obras, a concentração de estudos empíricos em contextos externos e a ausência de dados primários. Não foram calculadas correlações, estimados efeitos ou realizados testes causais.

4 Resultados da revisão

4.1 Três níveis distintos de avaliação

A primeira síntese consistiu na distinção entre orientação estratégica, funcionamento operacional e experiência dos clientes. Estes níveis relacionam-se, mas exigem indicadores diferentes.

Tabela 2 — Níveis de avaliação da transformação digital

Nível	Pergunta de avaliação	Evidências pertinentes
Estratégico	O investimento responde a que problema e objectivo?	Prioridades, recursos, responsabilidades e critérios de acompanhamento.
Operacional	O processo passou a funcionar melhor?	Tempo, custo, erros, retrabalho e conclusão efectiva.
Relacional	O cliente reconhece benefícios no serviço?	Facilidade, confiança, esforço, satisfação e resolução de dificuldades.

Fonte: elaboração conceptual a partir da literatura discutida.

O quadro permite identificar um problema de avaliação: a quantidade de utilizadores de um canal informa sobre a sua utilização, mas não responde integralmente às perguntas dos outros níveis.

4.2 Condições de implementação da transformação

A segunda síntese é que a tecnologia deve ser examinada em conjunto com a organização. Os estudos bancários consultados justificam a atenção às competências, à coordenação e às condições internas e externas, sem permitir afirmar que existe uma combinação universalmente eficaz (Diener & Špaček, 2021; Porfírio et al., 2024).

Como interpretação do artigo, propõe-se que a avaliação de cada iniciativa identifique o processo alterado, os recursos necessários e as consequências para trabalhadores e clientes. Uma funcionalidade pode funcionar tecnicamente e continuar a depender de procedimentos internos que atrasam a prestação do serviço.

4.3 Satisfação e percurso do cliente

A terceira síntese consiste na necessidade de acompanhar o serviço até à resolução da necessidade do cliente. A análise da experiência ao longo dos pontos de contacto sustenta a consideração conjunta dos canais digitais e do apoio disponibilizado (Lemon & Verhoef, 2016).

Propõe-se, portanto, observar operações concluídas e dificuldades resolvidas, além de acessos ou descarregamentos de aplicações. Esta proposta decorre da distinção entre actividade no canal e benefício obtido pelo utilizador.

4.4 Acesso e qualidade no contexto moçambicano

O Banco de Moçambique (2025) registou crescimento de 7% nos pontos de acesso financeiro entre o terceiro e o quarto trimestres de 2024, impulsionado sobretudo pelos agentes de moeda electrónica. Estes dados contextualizam a expansão do sistema, mas não constituem uma medida da qualidade do atendimento bancário. Importa também distinguir instituições bancárias de instituições de moeda electrónica, embora existam ligações entre os seus serviços.

A contribuição documental nacional é, assim, contextual. A explicação das relações propostas necessita de informação específica sobre processos bancários e experiências de clientes.

5 Discussão

5.1 Investimento tecnológico e resultado organizacional

A discussão permite formular um argumento central: o valor de um investimento digital deve ser avaliado através das alterações que produz nos serviços e nas condições da sua prestação.

O enquadramento das capacidades dinâmicas ajuda a interpretar esta passagem como um problema de mobilização e reconfiguração de recursos (Teece, 2007). Aplicado ao tema, sugere

observar se as decisões se traduzem em alterações efectivas nas rotinas, competências e responsabilidades.

Esta interpretação leva à primeira proposição: P1 — A contribuição da transformação digital para a eficiência operacional depende da articulação entre investimento tecnológico, integração dos processos e capacidade organizacional de implementação.

A proposição não estabelece uma associação comprovada. Define uma relação cuja análise empírica exigiria evidências sobre cada componente.

5.2 Eficiência interna e benefício percebido

Uma segunda questão consiste em compreender como os ganhos internos chegam ao cliente. Uma melhoria operacional pode ter pouco significado para o utilizador se não alterar o tempo total, o esforço ou a resolução da sua necessidade.

O contributo de Davis (1989) permite considerar que o benefício deve ser reconhecido como útil e utilizável. Contudo, uma avaliação da satisfação precisa de incorporar dimensões adicionais à aceitação da tecnologia.

Formula-se, por isso, a segunda proposição: P2 — A melhoria operacional pode favorecer a satisfação quando se traduz em benefícios perceptíveis na conclusão dos serviços, na redução do esforço e na resolução de dificuldades.

A formulação admite que uma melhoria interna não produza uma alteração equivalente na percepção dos clientes.

5.3 Qualidade e recuperação do serviço

A avaliação deve abranger as situações em que o serviço não decorre como previsto. A distinção entre qualidade regular e recuperação do serviço, presente em Parasuraman et al. (2005), justifica analisar o apoio prestado depois de uma falha, além das condições normais de utilização.

No quadro proposto, importa observar se o cliente consegue comunicar o problema, acompanhar o pedido e obter uma resposta compreensível. Estes aspectos constituem critérios sugeridos para investigação, sem pressupor a existência de falhas específicas nos bancos moçambicanos.

Daqui decorre a terceira proposição: P3 - A qualidade do apoio e da recuperação do serviço condiciona a relação entre utilização dos canais digitais e satisfação dos clientes.

5.4 Implicações para a gestão

O artigo propõe uma avaliação integrada dos projectos digitais. Antes da implementação, importa identificar o problema, o resultado pretendido e os indicadores de acompanhamento. Depois da implementação, interessa comparar o funcionamento do processo e recolher informação dos utilizadores.

Para testar estas propostas, uma investigação em instituições bancárias delimitadas poderia combinar registos operacionais, entrevistas com gestores e trabalhadores e informação dos clientes. Esta combinação permitiria confrontar resultados medidos com percepções, sem tratar uma fonte como substituta das restantes.

6 Considerações finais

O artigo analisou a articulação entre gestão estratégica da transformação digital, eficiência operacional e satisfação dos clientes, através de uma revisão narrativa crítica contextualizada em Moçambique.

A principal contribuição consiste na distinção entre três níveis de avaliação e na formulação de proposições sobre as relações entre eles. A resposta à pergunta orientadora é conceptual: a transformação digital pode contribuir para melhorias quando as decisões tecnológicas se articulam com os processos, as competências e as condições de prestação do serviço.

A informação nacional consultada documenta a expansão do acesso financeiro, mas não demonstra a eficiência dos processos bancários nem a satisfação dos seus utilizadores. Por conseguinte, não se conclui que os efeitos propostos já estejam comprovados no sector bancário moçambicano.

Recomenda-se que a investigação posterior delimite instituições e períodos, recolha indicadores comparáveis e examine diferenças entre grupos de utilizadores. A leitura integral das fontes centrais e o reforço da literatura empírica africana constituem igualmente passos necessários para consolidar esta versão antes da submissão.

Referências

Banco de Moçambique. (2025). Indicadores de inclusão financeira — IV trimestre de 2024. https://bancomoc.mz/pt/media/noticias/indicadores-de-inclusao-financeira-iv-trimestre-de-2024/

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. Sustainability, 13(4), Article 2032. https://doi.org/10.3390/su13042032

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. Journal of Service Research, 7(3), 213–233.https://doi.org/10.1177/1094670504271156

Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. Journal of Business Research, 171, Article 114393. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114393

Shaikh, A. A., & Karjaluoto, H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review. Telematics and Informatics, 32(1), 129–142. https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.05.003

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. Human Resource Development Review, 4(3), 356–367. https://doi.org/10.1177/1534484305278283

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y.,Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.

Journal of Business Research, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003