



## **FORMULÁRIO DE APROVAÇÃO DO PROJETO DE CAPSTONE**

Nome do aluno: **Eduardo Camargo Maia**

Programa: **Master of Science in Business Administration (Digital Marketing Concentration)**

Orientador(a): **Marcos Crivelaro**

Data prevista de conclusão: **01/02/2026**

### **1. Tema**

O uso do Marketing Digital por Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMEs) pós difusão de ferramentas de inteligência artificial: Um estudo de caso com PMEs do município de Capivari-SP.

### **2. Problema de Pesquisa**

O problema da pesquisa gira em torno da seguinte questão: **De que maneira a adoção e o uso de ferramentas de inteligência artificial reconfiguram as práticas, estratégias e desafios no Marketing Digital de Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMEs)?**

Questões norteadoras:

- 1) Quais são as ferramentas e táticas atuais de Marketing Digital adotadas pelas PMEs investigadas, e como a inteligência artificial tem sido integrada ou sobreposta a essas práticas estabelecidas?
- 2) De que forma a inteligência artificial é percebida e utilizada pelos gestores para otimizar ou transformar tarefas específicas (ex.: criação de conteúdo, atendimento ao cliente, análise de dados, segmentação de público) dentro do escopo do Marketing Digital da PME?
- 3) Na percepção dos gestores, quais são as principais mudanças (benefícios, desafios e limitações) que a adoção da IA tem gerado na rotina operacional, nos processos decisórios e nos resultados estratégicos das campanhas de Marketing Digital?
- 4) De que maneira a Inteligência Artificial é vista pelos gestores como um recurso para mitigar obstáculos tradicionais do Marketing Digital em PMEs, tais como restrições orçamentárias, escassez de mão de obra especializada e limitações de tempo?

**MUST UNIVERSITY**

1960 NE 5<sup>TH</sup> Ave, Boca Raton, FL 33431, EUA  
Call today: US (561) 465-3277 | [info@mustedu.com](mailto:info@mustedu.com)



- 5) Como as PMEs que ainda não adotaram ferramentas de IA percebem as barreiras para adoção, e quais são as principais diferenças de percepção entre gestores adotantes e não-adotantes?
- 6) Que fatores são apontados pelos gestores como mais decisivos na intenção e na efetiva adoção de ferramentas de IA para o Marketing Digital, considerando:
  - a) as expectativas de melhoria de desempenho (ganhos percebidos);
  - b) a facilidade de uso percebida (complexidade técnica);
  - c) a influência de stakeholders externos (fornecedores, concorrentes, clientes);
  - d) as condições organizacionais facilitadoras (recursos financeiros, infraestrutura tecnológica, capacitação da equipe)

### 3. Justificativa

As Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMEs) constituem a base da economia brasileira, representando aproximadamente 97,72% do total de estabelecimentos no país. Em 2021, foram responsáveis por 26,5% da geração de renda nacional e por 48,9% da população ocupada (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] & Fundação Getúlio Vargas [FGV], 2024). Apesar de sua vital importância econômica, essas organizações enfrentam barreiras significativas para competir em um mercado progressivamente digitalizado.

A literatura acadêmica tem consistentemente explorado a adoção do marketing digital por PMEs, identificando desafios recorrentes que limitam seu potencial competitivo. Estudos apontam que os principais obstáculos incluem a carência de recursos financeiros, a falta de conhecimento técnico sobre as ferramentas digitais e a escassez de recursos humanos especializados para geri-las (Taiminen & Karjaluoto, 2015; Castanheira et al., 2022). Nesse contexto, o marketing digital tem sido apresentado como uma solução para esses desafios, ao oferecer canais de baixo custo e amplo alcance que permitem às PMEs uma competição mais equilibrada com grandes corporações. Contudo, mesmo com essas vantagens, as limitações estruturais das PMEs persistem, sugerindo que apenas a digitalização tradicional pode não ser suficiente para superar os gargalos operacionais e estratégicos desse segmento.

A partir de novembro de 2022, com o lançamento do ChatGPT pela OpenAI, o cenário tecnológico empresarial experimentou uma ruptura sem precedentes. Pela primeira vez na



história, ferramentas baseadas em Inteligência Artificial (IA) generativa tornaram-se amplamente acessíveis, de baixo custo (ou gratuitas) e operáveis por usuários sem conhecimento técnico especializado. Esse momento marca uma transição crítica: enquanto a literatura prévia sobre marketing digital em PMEs documentou desafios estruturais persistentes, a difusão massiva de IA pode estar reconfigurando radicalmente as condições de possibilidade para pequenos negócios superarem suas limitações históricas. Estamos, portanto, em uma janela temporal única para capturar empiricamente como essa tecnologia disruptiva está sendo percebida, adotada e integrada por gestores de PMEs em suas práticas cotidianas de marketing.

O campo do marketing, em particular, vive uma transformação impulsionada pela IA, cujo "maior valor potencial [...] pertence a domínios relacionados a marketing e vendas" (Davenport et al., 2020, p. 25, tradução nossa). A IA viabiliza desde a automação de tarefas rotineiras (IA mecânica) até a personalização de estratégias em larga escala (IA de pensamento) e a análise de interações e emoções humanas (IA sentimental) (Huang & Rust, 2021). Aplicações como a predição de comportamento do consumidor, a otimização de anúncios, a criação de conteúdo personalizado e o atendimento automatizado estão se tornando cada vez mais acessíveis, redefinindo as fronteiras da estratégia de marketing (Huang & Rust, 2021).

Diante dessa convergência entre desafios históricos das PMEs e o potencial disruptivo da IA acessível, emerge uma lacuna crítica na literatura acadêmica. Embora existam estudos sobre a adoção de mídias sociais e ferramentas digitais tradicionais por PMEs (Almeida et al., 2021) e frameworks teóricos sobre o impacto macro da IA no marketing (Davenport et al., 2020; Huang & Rust, 2021), são praticamente inexistentes as investigações empíricas que analisam como a recente e democrática onda de ferramentas de IA generativa está efetivamente reconfigurando as práticas, estratégias e desafios de marketing digital no contexto específico das PMEs brasileiras. A literatura ainda não capturou sistematicamente: (a) como gestores de pequenos negócios estão percebendo essas tecnologias emergentes; (b) de que forma estão integrando IA em suas rotinas de marketing; (c) quais impactos reais (positivos e negativos) estão sendo experimentados; e (d) quais fatores determinam a intenção e o comportamento de adoção dessas ferramentas. Essa lacuna é particularmente urgente dado o caráter emergente e veloz da difusão de IA, que demanda captura empírica imediata antes que práticas se cristalizem e percepções iniciais se percam.

A escolha de Capivari-SP como lócus da pesquisa justifica-se estrategicamente. O município, com aproximadamente 50 mil habitantes, representa um contexto típico de cidades



de pequeno a médio porte do interior brasileiro, onde PMEs locais enfrentam desafios de digitalização similares aos de outras regiões do país, mas com acesso potencialmente mais limitado a consultorias especializadas e infraestrutura tecnológica avançada (SEBRAE, 2023). Investigar essas empresas permite ampliar a compreensão do fenômeno para além dos grandes centros urbanos — onde a maior parte da literatura se concentra — oferecendo uma visão mais representativa da realidade brasileira, na qual 87% das PMEs estão localizadas fora das capitais (SEBRAE, 2024). Além disso, a delimitação geográfica viabiliza estudos de caso em profundidade, permitindo o acesso presencial aos gestores e a compreensão contextualizada de suas decisões.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribuirá para a literatura de Administração e Marketing em três frentes específicas. Primeiro, fornecerá dados empíricos qualitativos que permitirão testar e potencialmente estender o Modelo Unificado de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT) de Venkatesh et al. (2003) para o contexto de adoção de IA generativa por PMEs brasileiras — um cenário ainda não explorado pelo modelo original, que foi desenvolvido em contextos organizacionais de países desenvolvidos e testado com tecnologias de gerações anteriores. Segundo, a pesquisa poderá identificar novos constructos ou variáveis moderadoras específicas do contexto de PMEs (como limitações de recursos ou capacidade absorptiva) que influenciam a adoção de IA, refinando teorias existentes. Terceiro, ao focar na percepção de gestores em um momento de ruptura tecnológica, o estudo contribuirá para a literatura emergente sobre gestão de inovações disruptivas em pequenos negócios (Christensen, 1997; Rogers, 2003), documentando um fenômeno em tempo real.

Na perspectiva prática e gerencial, os resultados oferecerão um diagnóstico detalhado e acionável aos gestores de PMEs. Ao mapear sistematicamente: (a) as ferramentas de IA atualmente utilizadas; (b) os benefícios percebidos e mensuráveis; (c) os desafios e barreiras enfrentados; e (d) os fatores decisivos para adoção bem-sucedida, o estudo fornecerá um guia baseado em evidências para a tomada de decisões mais informadas sobre investimento e integração de IA no marketing digital. Considerando que PMEs operam com recursos financeiros e humanos escassos, compreender quais aplicações de IA geram retorno efetivo e quais condições facilitam a adoção pode significar a diferença entre vantagem competitiva sustentável e desperdício de recursos limitados. Além disso, os achados poderão subsidiar políticas públicas e programas de capacitação do SEBRAE e instituições correlatas, orientando esforços de apoio à transformação digital de pequenos negócios em todo o país.



#### 4. Objetivos

**OBJETIVO GERAL:** Analisar, sob a perspectiva de gestores, como a adoção e o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) reconfiguram as práticas, estratégias e desafios de Marketing Digital em Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no município de Capivari-SP.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) **Identificar** as práticas e ferramentas de Marketing Digital estabelecidas nas PMEs investigadas antes e após a difusão da IA generativa, caracterizando como a Inteligência Artificial está sendo integrada em tarefas específicas (criação de conteúdo, atendimento ao cliente, análise de dados, segmentação de público).
- b) **Analizar**, sob a ótica dos gestores, os impactos percebidos da adoção de IA nas operações e processos decisórios de Marketing Digital, identificando benefícios, desafios, limitações enfrentadas e o papel da tecnologia na mitigação de obstáculos tradicionais das PMEs (restrições orçamentárias, escassez de mão de obra especializada, limitações de tempo).
- c) **Identificar e analisar**, à luz do Modelo Unificado de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT) de Venkatesh et al. (2003), os fatores determinantes da intenção e do comportamento de adoção de ferramentas de IA para Marketing Digital, considerando as percepções de gestores adotantes e não-adotantes e a eventual emergência de constructos específicos do contexto de PMEs.

#### 5. Metodologia:

Sua pesquisa será **apenas** teórica (revisão bibliográfico-documental, estudo bibliométrico, sem o envolvimento de outras pessoas) ?

SIM  NÃO

Sua pesquisa terá uma parte teórica e outra empírica (questionários, estudos de caso, entrevistas, gravação de áudio, gravação de vídeo, grupos focais, observação, coleta de depoimentos, coleta de histórias de vida, entre outros) ?

SIM  NÃO



A parte empírica da sua pesquisa envolve outras pessoas (respeitando os direitos e o bem-estar dos seres humanos)?

SIM  NÃO

Selecione os Documentos que serão utilizados na sua pesquisa empírica:

Carta de Anuência

Termo de responsabilidade assinado pelo pesquisador e orientador

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Adulto

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Menor (assinado pelos responsáveis)

#### **Descrição da metodologia: (Até 400 palavras)**

Esta pesquisa caracteriza-se como de **natureza aplicada**, uma vez que busca gerar conhecimento para aplicação prática na gestão de marketing digital em PMEs. Adota-se **abordagem qualitativa**, apropriada para compreender em profundidade as percepções, experiências e narrativas dos gestores sobre um fenômeno contemporâneo e ainda pouco explorado empiricamente no contexto de pequenas empresas brasileiras. Quanto aos objetivos, a pesquisa é **exploratório-descritiva**, buscando caracterizar e analisar como a adoção de IA está reconfigurando práticas de marketing digital.

A estratégia metodológica adotada é o **estudo de caso múltiplo** (Yin, 2015), que permite investigar o fenômeno em seu contexto real, capturando nuances e complexidades que métodos quantitativos não alcançariam.

A população-alvo compreende micro, pequenas e médias empresas (PMEs) atuantes no município de Capivari-SP. Serão selecionadas intencionalmente de 6 (seis) a 10 (dez) PMEs que atendam aos seguintes critérios de inclusão: (i) classificação como micro, pequena ou média empresa conforme SEBRAE; (ii) atuação em Capivari-SP; (iii) presença digital ativa, caracterizada por site próprio e/ou perfis em redes sociais atualizados nos últimos três meses; (iv) diversidade de setores econômicos (comércio, serviços, indústria); (v) diversidade quanto ao estágio de uso de ferramentas de IA no marketing digital (empresas que já utilizamativamente, que estão em fase de experimentação e que ainda não adotaram). A seleção intencional justifica-se pela busca de variedade de experiências e perspectivas, permitindo



saturação teórica. A escolha de empresas que investem em marketing digital e não adotam IA tem a finalidade de entender as barreiras a adoção das ferramentas. O mapeamento inicial das empresas será realizado por meio de busca em redes sociais, cadastros da associação comercial local, indicações do SEBRAE local e técnica de bola de neve.

O instrumento principal de coleta de dados será a **entrevista semiestruturada individual** com os gestores responsáveis pelas decisões de marketing digital das PMEs selecionadas. A escolha por entrevistas semiestruturadas justifica-se por permitir **flexibilidade** para explorar temas emergentes sem perder o **foco** nos objetivos de pesquisa.

As entrevistas serão conduzidas presencialmente (sempre que possível) ou por videoconferência (quando inviável presencialmente), com duração prevista de 60 a 90 minutos, e seguirão um roteiro organizado em quatro blocos temáticos alinhados aos objetivos específicos: (i) caracterização da empresa e práticas de marketing digital estabelecidas; (ii) uso atual ou potencial de ferramentas de IA em tarefas específicas; (iii) percepções sobre benefícios, dificuldades e mitigação de obstáculos tradicionais; (iv) fatores decisivos para adoção, baseados nos construtos do UTAUT. Todos os participantes assinarão Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), autorizando gravação em áudio e garantindo anonimato. O projeto será submetido ao Comitê de Ética da Instituição.

As entrevistas serão integralmente transcritas e submetidas à Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), técnica que permite examinar sistematicamente o material textual para identificar padrões e significados. O processo analítico seguirá as etapas de: (i) pré-análise e leitura flutuante das transcrições; (ii) codificação das unidades de registro; (iii) categorização dedutiva baseada nos construtos do UTAUT e categorização indutiva para fatores organizacionais e contextuais não previstos pelo modelo; (iv) categorização indutiva de temas emergentes não previstos no referencial teórico; (v) interpretação e inferência para responder aos objetivos de pesquisa. A validade dos achados será fortalecida por meio de descrição densa das percepções dos gestores e, quando possível, triangulação com análise documental de materiais de marketing digital das empresas investigadas.



## 6. Desenho do Projeto

- **INTRODUÇÃO**
- **1.1 Contextualização e Relevância do Tema**
- **1.2 Problema de Pesquisa e Questões Norteadoras**
- **1.3 Objetivos**
  - **1.3.1 Objetivo Geral**
  - **1.3.2 Objetivos Específicos**
  - **1.4 Justificativa**
  - **1.5 Estrutura do Trabalho**
- **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**
  - **2.1 Marketing Digital: Conceitos, Evolução e Aplicações**
    - **2.1.1 Fundamentos Conceituais do Marketing Moderno**
    - **2.1.2 A Evolução do Marketing Tradicional ao Digital**
    - **2.1.3 Aplicações Contemporâneas do Marketing Digital**
    - **2.1.4 Marketing Digital no Contexto Brasileiro e das PMEs**
    - **2.1.5 A Inteligência Artificial como Nova Fronteira do Marketing Digital**
    - **2.1.6 Síntese - Marketing Digital**
  - **2.2 Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e o Marketing Digital**
    - **2.2.1 Caracterização das PMEs no Contexto Brasileiro**
      - **2.2.1.1 Critérios de Classificação de PMEs no Brasil**
      - **2.2.1.3 Níveis de Maturidade Digital das PMEs: Análise Setorial e Regional**
      - **2.2.2 Desafios e Oportunidades do Marketing Digital para PMEs**
        - **2.2.2.1 Barreiras Estruturais à Adoção Digital: Uma Perspectiva Baseada em Fatores Críticos**
        - **2.2.2.2 Oportunidades Percebidas: Dimensões de Geração de Valor**
        - **2.2.2.3 A Realidade Empírica no Contexto das PMEs**
        - **2.2.2.4 Síntese e a Nova Fronteira Tecnológica**
    - **2.3 Inteligência artificial Aplicada ao Marketing**
      - **2.3.1 Conceitos e Tipologias de IA (IA Mecânica, de Pensamento e Sentimental)**
        - **2.3.1.1 Um Framework Estratégico para a IA no Marketing: As Três Inteligências**
        - **2.3.1.2 Contextualizando a Evolução: Da Automação de Processos à Era Generativa**
        - **2.3.1.3 Aprofundando as Dimensões da IA e suas Limitações**
      - **2.3.2 Aplicações de IA em Marketing Digital**
        - **2.3.2.1 Produto/Consumidor: Da Padronização à Personalização**
        - **2.3.2.2 Preço/Custo: Da Automação Transacional à Otimização Dinâmica**
        - **2.3.2.3 Praça/Conveniência: Da Automação Logística à Antecipação Preditiva**
        - **2.3.2.4 Promoção/Comunicação: Epicentro da Transformação Generativa**
        - **2.3.2.5 IA Generativa em PMEs**
        - **2.3.2.6 Síntese Conceitual**



- 2.3.3 IA como recurso estratégico para PME's
- 2.3.3.1 Análise da IA como Recurso para PMEs sob a Ótica do VRIN
- 2.3.3.2 Validação Empírica em Economias em Desenvolvimento
- 2.3.3.3 Síntese e Transição para o Modelo de Aceitação
- 2.4 Modelo Unificado de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT)
- 2.4.1 Construtos Centrais do UTAUT
- 2.4.2 Aplicações do UTAUT em Contextos de PMEs
- 2.5 Síntese da Fundamentação Teórica e Framework Conceitual
- 2.5.1 Modelo UTAUT como Base Estruturante
- 2.5.2 Integração com a Taxonomia das Três Inteligências (Huang & Rust, 2021)
- 2.5.3 Integração com Taxonomia de Tarefas de IA (Davenport et al., 2020)
- 2.5.4 Integração com Drivers e Barreiras de Adoção em PMEs
- 2.5.5 Framework Conceitual Integrado
- 2.5.6 Categorias de Análise Emergentes
- 2.5.6 Síntese do Framework conceitual
- 3 METODOLOGIA
- 3.1 Caracterização da Pesquisa
- 3.2 Estratégia de Pesquisa: Estudo de Caso Múltiplo
- 3.3 Definição da População e Critérios de Seleção
- 3.4 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados
- 3.5 Procedimentos de Análise de Dados
- 3.6 Aspectos Éticos da Pesquisa
- 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS
- 4.1 Caracterização das Empresas Investigadas
- 4.2 Análise Temática conforme Objetivos Específicos
- 4.2.1 Práticas de Marketing Digital e Integração da IA
- 4.2.2 Impactos Percebidos da Adoção de IA
- 4.2.3 Fatores Determinantes para Adoção: Análise à Luz do UTAUT
- 4.3 Síntese dos Achados por Caso
- 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS
- 5.1 Confronto dos Achados com a Literatura
- 5.2 Implicações Teóricas
- 5.3 Implicações Práticas e Gerenciais
- 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES
- 6.1 Conclusões em Relação aos Objetivos
- 6.2 Limitações do Estudo
- 6.3 Recomendações para Futuras Pesquisas
- 6.4 Recomendações para Gestores de PMEs
- REFERÊNCIAS



- GLOSSÁRIO
- APÊNDICE

## 7. Lista Preliminar de Referências Bibliográficas (Até 125 palavras)

Castanheira, R., Vaz, J., & Cardoso, P. (2022). O marketing digital nas pequenas e médias empresas da indústria têxtil e vestuário portuguesa. *International Journal of Business & Marketing*, 7(2), 4–17.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.

Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial Intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

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>

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.2307/41410412>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2022. SEBRAE/DIEESE. <https://databasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/07/Anuario-do-Trabalho-SEBRAE-DIEESE-2022.pdf>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas & Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. (2023). Mapa da digitalização das MPEs brasileiras 2023. <https://databasebrae.com.br/maturidade-digital/>



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas & Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. (2024). Mapa da digitalização das MPEs brasileiras 2024. <https://databasebrae.com.br/maturidade-digital/>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas & Fundação Getúlio Vargas. (2024). Panorama das micro e pequenas empresas no Brasil.

Taiminen, H., & Karjaluoto, H. (2015). *The usage of digital marketing channels in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651.

Eduardo Camargo Maia  
Assinatura do Aluno

## **PARTE A SER PREENCHIDA PELO ORIENTADOR**

PARECER do(a) Professor(a) Orientador(a)

- (  ) Proposta Aprovada  
(  ) Necessita Informações adicionais  
(  ) Necessita Mudanças na Metodologia  
(  ) Proposta Rejeitada

Parecer:

Marcos Crivelaro  
Assinatura do Professor Orientador

## **PARTE A SER PREENCHIDA PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (IRB)**

A pesquisa respeita os direitos e o bem-estar dos seres humanos nela envolvidos?  
(  ) SIM (  ) NÃO

- (  ) Proposta Aprovada  
(  ) Necessita Informações Adicionais

**MUST UNIVERSITY**

1960 NE 5<sup>TH</sup> Ave, Boca Raton, FL 33431, EUA  
Call today: US (561) 465-3277 | [info@mustedu.com](mailto:info@mustedu.com)



- ( ) Necessita Mudanças da metodologia  
( ) Proposta Rejeitada

Parecer: De acordo com a MU PP 0.000 IBR, eu Tatiana dos Santos, Coordenadora do IRB da MUST University, aprovo o projeto de pesquisa.

---

Tatiana dos Santos  
Coordenadora do IRB Comitê

**MUST UNIVERSITY**

1960 NE 5<sup>TH</sup> Ave, Boca Raton, FL 33431, EUA  
Call today: US (561) 465-3277 | [info@mustedu.com](mailto:info@mustedu.com)