

Estudo da construção de carreira musical internacional aplicando os pilares do *framework Scrum*

Study on international musical career setup applying the pillars of the *Scrum framework*

Ângelo Amaral, PMP, PMI-ACP
Centro Universitário Padre Anchieta
angelo.amaral@gmail.com

Paulo Vitor Targa
Centro Universitário Padre Anchieta
pvtarga@gmail.com

Resumo

Neste artigo são apresentados os três pilares do *framework Scrum*, bem como suas principais cerimônias e práticas. O objetivo foi a construção de um paralelo com as ações realizadas para projeção de uma artista no cenário internacional, através de entregas constantes de material e da inspeção e adaptação dos ciclos de trabalho encadeados. Deste modo, a relação estabelecida entre o modelo formal e a prática demonstra a viabilidade do uso do *framework Scrum* nos mais diferentes segmentos.

Palavras-chave: Scrum, Transparência, Inspeção e Adaptação, Sprint, Gestão de Carreira, Mercado Fonográfico

Abstract

This article presents the three pillars of the *Scrum framework*, as well as its main ceremonies and practices. The objective was to build a parallel with the actions carried out for the projection of an artist in the international scenario, through constant material delivery, besides inspection and adaptation of the linked work cycles. Thus, the relationship established between the formal model and the practice demonstrates the feasibility of using the *Scrum framework* in the most different segments.

Keywords: Scrum, Transparency, Inspection and Adaptation, Sprint, Career Management, Phonographic Market

1. INTRODUÇÃO

O *framework Scrum* tem por objetivo apoiar a gestão de projetos complexos, independente dos objetivos a que se destinam (SUTHERLAND, 2004). Deste modo, os mais

diversos empreendimentos podem ser direcionados sob a ótica de um processo empírico com entregas incrementais (SCRUM.ORG, 2017).

Seus três pilares são transparência, inspeção e adaptação, princípios nos quais está baseada a mecânica através da qual deseja-se conduzir os projetos (SCHWABER; SUTHERLAND, 2016), de modo que todas as partes interessadas estejam adequadamente informadas a respeito das ações a realizar, garantindo também que o time do projeto tenha condições de mensurar o resultado de suas ações, bem como os fatores de sucesso ou insucesso para que seja possível a realização de um novo ciclo otimizado de trabalho, ilustrando o empirismo do modelo.

O processo consiste em dividir o trabalho a ser realizado em fatias de tempo com igual duração (BERNARDO, 2014), dentro das quais seja possível acomodar um conjunto de atividades que represente a menor entrega possível – com valor de negócio consistente – sem que o tempo de construção inviabilize seu potencial lançamento.

Estes ciclos de trabalho – ou fatias de tempo – são denominados *Sprints* e visam manter a constância das entregas, por meio das quais é estabelecido um ritmo sustentável de trabalho que viabiliza a redução da complexidade do projeto como um todo (SCHWABER; SUTHERLAND, 2016).

Além da realização de ciclos de trabalho claramente definidos, o *Scrum* prevê também a realização de cerimônias de planejamento das atividades que serão realizadas em cada *Sprint* logo no início da mesma (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE; AGILE ALLIANCE, 2017), envolvendo todas as partes interessadas e promovendo a transparência, um de seus pilares.

Por fim, outro aspecto importante é a garantia da inspeção e adaptação do processo de trabalho, demais pilares do *Scrum* (SCRUM.ORG, 2017) apoiados na realização de uma cerimônia para apresentação pública dos resultados obtidos, denominada Revisão da *Sprint* e de uma segunda cerimônia para avaliação das lições aprendidas, denominada Retrospectiva da *Sprint* (DERBY; LARSEN, 2006).

1.1. PROPOSTA DE TRABALHO

Ao considerar o *framework Scrum* sob a ótica da gestão de carreira internacional de uma artista do segmento musical, são empregados elementos de diferentes escolas,

independentemente de sua origem, para encontrar aqueles que melhor se encaixem em cada situação (COCKBURN, 2010), o que condiz com a visão de que o *Scrum* possa ser aplicado aos mais diferentes modelos de projeto.

Deste modo, optou-se pela análise das ações da cantora brasileira Anitta, que desde 2016 vem realizando entregas pontuais para a construção de sua carreira no mercado internacional, objetivo estabelecido junto à sua gravadora, parte interessada no projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Anitta começou a despontar no mercado nacional em 2013, após o lançamento do videoclipe de ‘Meiga e Abusada’, música de trabalho que figurou entre as dez músicas mais pedidas nas rádios brasileiras. Com o feito, Anitta assinou um contrato com a gravadora Warner Music (WARNER MUSIC BRASIL, 2016), uma das marcas mais relevantes do mercado fonográfico mundial.

Em maio de 2013, a cantora lançou o videoclipe para ‘Show das Poderosas’, música que marcou sua carreira no Brasil. Com um mês de divulgação, o vídeo se tornou o mais visto no YouTube Brasil, ultrapassando 10 milhões de visualizações, atingindo também o topo do iTunes Brasil e a terceira colocação entre as músicas mais tocadas no país (WARNER MUSIC BRASIL, 2016). Diante do sucesso alcançado pela cantora no Brasil, a gravadora realizou diversos lançamentos da artista no mercado nacional.

O primeiro CD foi lançado em junho de 2013 e seu segundo disco, juntamente com um DVD – gravado durante um show no HSBC Arena com mais de 10 mil pessoas – logo um ano depois, rendendo os hits ‘Cobertor’ e ‘Na Batida’ que atingiu a marca de 1 milhão de visualizações do videoclipe em 24 horas, além de ‘Ritmo Perfeito’ e ‘No Meu Talento’.

Em 2015, Anitta e sua gravadora programaram o lançamento do terceiro CD da cantora, intitulado ‘Bang’, considerado pela Billboard Brasil como um dos discos mais aguardados do ano. O primeiro single do projeto, ‘Deixa Ele Sofrer’, trouxe à artista um feito inédito a artistas brasileiros: o primeiro lugar do Spotify Brasil – serviço de música comercial em streaming que, até então, era dominado apenas por artistas estrangeiros.

Além do primeiro single, o CD, lançado em outubro de 2015, rendeu ainda três sucessos para a carreira de Anitta no Brasil: ‘Bang’, ‘Essa Mina é Louca’ e ‘Cravo e Canela’. A faixa-título do CD, trabalhada como segundo single, fez com que Anitta superasse o seu próprio

recorde no Youtube, atingindo um milhão de visualizações em apenas seis horas, além de alcançar o topo do iTunes Brasil e do Spotify Brasil.

Com o sucesso no mercado nacional, a cantora iniciou, em 2016, movimentos para levar o seu nome e o seu trabalho para além do Brasil.

Visando uma carreira internacional, Anitta destacou ainda a necessidade de realizar ações pontuais, com pequenas entregas, a fim de atingir seu objetivo:

Aqui no Brasil, tive um início. Comecei no subúrbio do Rio, depois fui para o Rio de Janeiro, depois para o Sudeste, depois para o Brasil. E assim é uma carreira internacional. Poucas pessoas vão me conhecer, depois mais e mais pessoas. Então, não dá para esperar que na primeira música seja um sucesso absoluto e que todo mundo esteja me escutando em todos os cantos do mundo. Vai ser um sucesso gradativo e espero esse resultado para definir os próximos passos. (MORAES, 2017)

Sob esta ótica, optou-se por analisar o passo a passo da construção internacional, dividindo as ações em 5 ciclos de trabalho - *sprints* - realizados entre fevereiro de 2016 e julho de 2017 com duração de sete dias cada, no formato de análises anteriores realizadas em outras obras relacionadas a coberturas de mídia (SUTHERLAND, 2004).

A escolha da duração das *sprints* justifica-se pelas características ágeis e competitivas do mercado fonográfico, uma vez que este é o tempo médio normalmente utilizado para mensurar os principais resultados obtidos por um lançamento.

No entanto, o espaço de tempo entre os ciclos de trabalho analisados não é constante, divergindo do modelo formal proposto no *Scrum Guide* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2016), porém respeitando o princípio de adequação do *framework* à diferentes contextos, já apresentado anteriormente (SUTHERLAND, 2004), apoiado pelo documento conhecido como “Juramento da Não Fidelidade” (COCKBURN, 2010) e recentemente formalizado na publicação do *Agile Practice Guide* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE; AGILE ALLIANCE, 2017).

É importante ressaltar também que a análise foi realizada com foco na mídia online especializada em música e entretenimento, nas plataformas digitais (YouTube) e nos serviços de *Streaming* (Spotify), uma que estas são as responsáveis pela dinâmica atual do mercado fonográfico, conforme a mídia especializada:

O avanço das tecnologias impactaram fortemente nos serviços musicais e, com a chegada da internet, os consumidores estão cada vez mais conectados a esses serviços. (...) Dados da ABPD (Associação Brasileira dos Produtores de Discos) mostram que, em 2015, no Brasil, o mercado fonográfico aumentou a sua receita em 10,6% e as receitas com a distribuição de músicas em formato digitais aumentaram 61%. Já as receitas que originaram da distribuição por *streaming* remunerados por subscrição/assinatura aumentaram 192,4% e o *streaming* remunerado por publicidade aumentou 30,7%. As duas modalidades de streaming representam, respectivamente, 30,5% e 30,1% do faturamento total com música digital no Brasil. (GONZALES, 2016)

2. ANÁLISE DO CENÁRIO

Dentro de cada *sprint* avaliada foi identificado seu objetivo, bem como conquistas, lições aprendidas a adaptações a realizar no ciclo seguinte, mantendo a fidelidade aos pilares de transparência, inspeção e adaptação junto ao foco nas expectativas geradas por cada entrega, planejada para a construção de uma carreira internacional no segmento musical (PICHLER, 2010).

2.1. PRIMEIRA SPRINT: RELAÇÃO GANHA-GANHA COM J. BALVIN

Alinhada às tendências do mercado, no dia 25 de fevereiro de 2016, Anitta lançou o videoclipe para o remix oficial de “Ginza”, obra do cantor Colombiano J Balvin, que havia se tornado a música latina mais executada em 24 horas e conquistado o 1º lugar em diversos países da América, em diversas listas da Billboard.

O objetivo do lançamento do remix era claro: J Balvin, que já dominava a parada musical de vários países da América Latina e dos Estados Unidos buscava visibilidade no mercado brasileiro e Anitta buscava a oportunidade para se apresentar em outros países.

A respeito dos riscos de sua primeira ação internacional, Anitta comentou durante a coletiva de imprensa: “Eu fiz o remix com o J Balvin, que justamente por ser um remix não me oferecia risco nenhum”, evidenciando a estratégia de realizar pequenas entregas para a construção de sua carreira internacional, sem que a mesma pudesse oferecer grande impacto diante do seu público nacional (JUSTO, 2017).

Como resultado da ação, nos sete dias seguintes ao lançamento do remix, Anitta foi destaque na mídia brasileira, com chamadas que destacavam o início da internacionalização de sua carreira.

A primeira das cinco *sprints* do plano de internacionalização de sua carreira evidencia que ao analisar as tendências do mercado, a artista optou por um primeiro passo discreto que trouxe, por meio da mídia brasileira, atenção para a sua empreitada internacional.

Como ação resultante, o ajuste no plano para a próxima *Sprint* foi a busca de uma nova parceria para solidificar a ação iniciada.

2.2. SEGUNDA SPRINT: MALUMA E O DESTAQUE NA AMÉRICA LATINA

Com destaques da mídia nacional para sua intenção internacional, a artista se uniu a Maluma, importante nome da música latina para o lançamento de “Sim ou Não”, realizado em 27 de julho de 2016 (JUSTO, 2017).

Inicialmente, o lançamento teve como foco o mercado nacional, evidenciando a intenção da cantora em conquistar parcerias internacionais – uma estratégia, até então, pouco utilizada por artistas brasileiras.

No dia de seu lançamento, a música garantiu a quebra de mais um recorde, pois ultrapassou a marca de 4 milhões de visualizações no YouTube em 24 horas (JOVEM PAN, 2016).

Além de atingir o seu objetivo inicial do lançamento, nesta *sprint* também foi realizado um passo adicional no processo de internacionalização, pois na semana de lançamento foi destaque em diversos veículos de comunicação da Colômbia, Venezuela e México.

Deste modo, é possível constatar que nesta *sprint* a cantora garantiu ainda mais espaço na mídia, além da quebra de uma barreira em sua carreira ao garantir destaque em diversos países da América Latina, considerando que em sua definição formal, uma *sprint* compreende todas as ações necessárias para que seja alcançado o objetivo proposto (SCHWABER; SUTHERLAND, 2016).

Com base no resultado deste ciclo de trabalho, o ajuste proposto para a *sprint* seguinte foi a realização de uma parceria com uma artista já presente no mercado norte-americano.

2.3. TERCEIRA SPRINT: IGGY AZALEA E O MERCADO NORTE-AMERICANO

No dia 19 de maio de 2017, a rapper Iggy Azalea lançou um single com a participação da Anitta. A artista australiana, convidou a cantora brasileira para uma parceria, justificando “Meu objetivo, desde o primeiro dia, foi ajudar a Anitta a ser conhecida na América, de todas as formas que eu pude, porque eu também já tive esse objetivo” (PORTAL UAI, 2017).

O lançamento resultou em espaço na mídia norte-americana, pois na semana de estreia da música, as cantoras fizeram uma apresentação no “*The Tonight Show*” apresentado por Jimmy Fallon, um dos programas mais populares dos Estados Unidos.

A cantora foi a primeira artista brasileira a participar do programa, sendo destaque em importantes veículos de comunicação dos EUA, como divulgado pelo site Popcrush, (especializado em música) e reproduzido pela revista Caras:

O Brasil chegou aos Estados Unidos na noite de sexta, quando a superestrela brasileira Anitta se juntou a Iggy Azalea no palco do ‘The Tonight Show’ para apresentar o single mais recente da rapper australiana, ‘Switch’. A performance, para promover o próximo álbum de Azalea, ‘Digital Distortion’, que sai em junho, mostrou as duas mulheres cantando, dançando e agitando o local com esse música rap-pop funky contagiante (CARAS DIGITAL, 2017)

O site norte-americano Idolator também enalteceu o trabalho da brasileira, destacando ainda o feito abordado na seção 2.2 deste artigo:

Ainda que a diva seja relativamente desconhecida nos EUA, ela é uma superestrela das paradas em seu país. A jovem de 24 anos tem oito hits Top 10 em seu crédito, se apresentou na cerimônia de abertura das Olimpíadas de 2016 e recentemente gravou um dueto com Maluma (JOVEM PAN, 2017)

Dessa forma, é possível afirmar que a *sprint* cumpriu o seu objetivo ao promover o nome de Anitta no mercado norte-americano, despertando o interesse da mídia e dos fãs estrangeiros. Como ajuste para a próxima *sprint*, foi estabelecido o lançamento de um trabalho onde a cantora efetivamente cantasse em espanhol.

2.4. QUARTA SPRINT: DOIS LANÇAMENTOS EM 24 HORAS

Nos três ciclos descritos anteriormente, Anitta estabeleceu parcerias para promover uma relação de ganha-ganha, pois utilizava sua força no mercado nacional para promover nomes não tão conhecidos no país, enquanto conquistava novos públicos em outros países.

Porém, em todas as ações já realizadas a artista cantou em português ou inglês, para em 31 de maio de 2017 lançar “Paradinha”, seu primeiro single em Espanhol tanto para o mercado nacional quanto internacional.

Em 24 horas, a música teve mais de 500 mil execuções no Spotify Brasil, configurando-se como a melhor estreia para um artista brasileiro na Plataforma. Além disso, a canção atingiu a 182ª posição entre as músicas mais tocadas no mundo, sendo o melhor lançamento já realizado por um artista nacional (G1, 2017).

Além disso, o videoclipe da música, lançado ao mesmo tempo em que a música foi liberada, alcançou sete milhões de visualizações em 24 horas, trazendo um novo recorde para a artista e apresentando-se como a melhor estreia de um videoclipe brasileiro no Youtube.

Nos sete dias após o lançamento de “Paradinha”, a cantora viajou para o México e promoveu sua música, sendo capa do Jornal Excelsior e convidada especial dos programas “Funcion” e “Tu Night”.

Deste modo, garantiu ainda mais destaque no site norte-americano PopCrush e replicado no Portal *Pop Line*, que no título da matéria afirmou que Anitta está na “busca contínua pela dominação mundial” (TORRES, 2017).

Menos de 24 horas após o lançamento de “Paradinha”, o Major Lazer, grupo norte-americano de música eletrônica, lançou um EP com seis faixas e, entre elas, “Sua Cara”, música em parceria com Anitta e Pablllo Vittar, uma *drag queen* brasileira.

A música “Sua Cara”, cantada em português pelas duas artistas, chamou atenção do público e nos primeiros sete dias, apresentou um desempenho melhor do que o single oficial do EP lançado pelo grupo Major Lazer, “Know No Better”. Enquanto “Sua cara” acumulou 7,4 milhões de execuções no YouTube, o single oficiou contabilizou 3,8 milhões.

Este ciclo teve uma maior carga de trabalho, ou simplesmente um “*backlog da sprint*” contendo mais itens (COHN, 2005), pois apresentou dois diferentes lançamentos no intervalo de sete dias.

Como resultado, o próximo ciclo de trabalho representa uma extensão da ação realizada com a música “Sua cara”, alinhada ao princípio da elaboração progressiva das entregas, realizadas de forma incremental (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

2.5. QUINTA *SPRINT*: RELAÇÃO COM O YOUTUBE

Após o sucesso das ações descritas na seção 2.4, o grupo Major Lazer aprofundou o trabalho na canção “Sua Cara”, que passou a ser divulgada mundialmente.

No dia 30 de julho de 2017, foi lançado um videoclipe com produção internacional, fotografia ambientada em um deserto no Marrocos, e grande destaque para a cantora Anitta. O vídeo alcançou a marca de 20 milhões de visualizações em 24 horas, sendo a melhor estreia mundial de 2017 – até o seu lançamento – e a melhor estreia de todos os tempos de um videoclipe brasileiro (O ESTADO DE S. PAULO, 2017).

Além disso, o lançamento atingiu também outro recorde mundial, tornando-se o videoclipe mais rápido a atingir um milhão de curtidas no YouTube. Este fato despertou a atenção da imprensa no mundo todo e garantiu destaque para a cantora em publicações de diversos países, como o site norte-americano Idolator, replicado pelo Portal PopLine:

O clipe de ‘Sua Cara’ do Major Lazer está finalmente aqui! Uma colaboração com as deusas brasileiras Anitta (superestrela em ascensão e vocalista de ‘Switch’) e Pabllo Vittar (drag queen sensação internacional), a música sexy de verão é o destaque do EP do trio, ‘Know No Better’, e uma das mais chicletes do ano. Ele mereceu um clipe com visual espetacular e os reis das pistas em uma temática extravagante de deserto. É um espetáculo para ser visto. A diva de “Paradinha” e Pabllo mostram looks e coreografia, enquanto Diplo circula em torno com um quadriciclo” (TORRES, 2017).

No mesmo dia do lançamento do clipe, o PopLine – um dos principais portais de música pop do Brasil – divulgou uma matéria destacando a visibilidade do lançamento pelo mundo. Com o título “Veja a opinião de seis sites estrangeiros sobre ‘Sua Cara’, clipe do Major Lazer com Anitta e Pabllo Vittar”, o site destacou trechos das publicações da Billboard (Estados

Unidos), Idolator (Estados Unidos), PopCrush (Estados Unidos), Broadway World (Estados Unidos), Europa FM (Espanha) e Shangay (Espanha) (TORRES, 2017).

Como resultado deste ciclo de trabalho, destaca-se o teor das matérias publicadas em sites estrangeiros, não mais se referindo à cantora como uma desconhecida do mercado internacional. Tal afirmação justifica-se, por exemplo, com as citações “Anitta é algo para ser visto entre dunas marroquinas” (Billboard, Estados Unidos) e “Como o pop *mainstream* americano está obsoleto e medíocre, são os ícones internacionais que vão salvar o dia” (TORRES, 2017).

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao organizar das ações da cantora Anitta para a internacionalização de sua carreira em fatias de tempo com duração de sete dias, foi facilitada a análise isolada de cada um dos objetivos e de seus impactos sobre as partes interessadas, além das adaptações necessárias entre os ciclos de trabalho.

Diante dos objetivos propostos e resultados alcançados descritos nas seções 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5, a estratégia de pequenas entregas, alinhada ao *framework Scrum*, foi um sucesso. Fica evidente a gradativa e sólida evolução nos resultados apresentados entre as *sprints*, destacando as adequações identificadas ao final de cada ciclo e aplicadas no seguinte.

Cabe destacar o aumento de cinco vezes no número de visualizações no YouTube entre a segunda e a quinta *sprint*, além do aumento constante na exposição do nome da cantora na mídia internacional especializada.

Ao longo do conjunto de cinco *sprints*, Anitta construiu a base para os seus próximos lançamentos, ultrapassando os limites territoriais do Brasil e caracterizando-os como lançamentos mundiais.

O uso do *Scrum* como modelo para estruturação do projeto se mostrou efetivo e com elevado grau de aderência entre as práticas propostas no *framework* e a condução realizada pela artista e sua gravadora.

Como próximos trabalhos, cabem tanto o acompanhamento do restante da expansão internacional da carreira da artista como a consideração de outras metodologias ágeis próximas ao *Scrum*, porém não cobertas neste artigo, como por exemplo, *Kanban* ou *Crystal*.

4. REFERÊNCIAS

BERNARDO, K. Cultura Ágil. **Manifesto ágil, como tudo começou**, 2014. Disponível em: <<http://www.culturaagil.com.br/manifesto-agil-como-tudo-comecou>>. Acesso em: 30 Setembro 2017.

CARAS DIGITAL. Anitta chama a atenção de imprensa americana após performance no Jimmy Fallon. **Caras.com.br**, 29 Maio 2017. Disponível em: <<http://caras.uol.com.br/musica/anitta-chama-atencao-de-imprensa-americana-apos-performance-no-jimmy-fallon.phtml>>. Acesso em: 14 Outubro 2017.

COCKBURN, A. Oath of Non Allegiance. **alistair.cockburn.us**, 2010. Disponível em: <<http://alistair.cockburn.us/Oath+of+Non-Allegiance>>. Acesso em: 13 Agosto 2017.

COHN, M. **Agile Estimating and Planning**. Chicago: Pearson Education, 2005.

DERBY, E.; LARSEN, D. **Agile Retrospectives: Making Good Teams Great**. Dallas: The Pragmatic Bookshelf, 2006.

G1. Anitta bate recorde de estreia com 'Paradinha'. **Portal G1**, 02 Junho 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/musica/noticia/anitta-bate-recorde-de-estreia-com-paradinha-e-soma-3-musicas-em-linguas-diferentes-no-top-10.ghtml>>. Acesso em: 08 Novembro 2017.

GONZALES, E. A economia da música: o setor de serviços musicais. **Economia de Serviços**, 06 Setembro 2016. Disponível em: <<https://economiadeservicos.com/2016/09/06/a-economia-da-musica-o-setor-de-servicos-musicais/>>. Acesso em: 01 Novembro 2017.

JOVEM PAN. Clipe “sim ou não” de anitta ultrapassa as 4 milhões de visualizações. **Jovem Pan FM**, 29 Julho 2016. Disponível em: <<http://jovempanfm.uol.com.br/musica/em-24h-clipe-sim-ou-nao-de-anitta-ultrapassa-4-milhoes-de-visualizacoes.html>>. Acesso em: 03 Novembro 2017.

JOVEM PAN. Site americano faz matéria sobre Anitta. **Jovem Pan FM**, 03 Maio 2017. Disponível em: <<http://jovempanfm.uol.com.br/musica/site-americano-faz-materia-sobre-anitta-e-chama-de-colaboradora-sexy-de-iggy-azalea.html>>. Acesso em: 10 Novembro 2017.

JUSTO, G. Anitta previu o sucesso de músicas como Despacito. **Papel Pop**, 31 Maio 2017. Disponível em: <<http://www.papelpop.com/2017/05/ha-dois-anos-anitta-previu-o-sucesso-de-musicas-como-despacito-era-questao-de-tempo/>>. Acesso em: 25 out. 2017.

MORAES, J. Anitta fala sobre futuro da carreira internacional. **R7.com**, 10 Outubro 2017. Disponível em: <<https://diversao.r7.com/pop/anitta-fala-sobre-futuro-da-carreira-internacional-todo-o-meu-planejamento-foi-ate-aqui-nao-se-compra-um-sucesso-10072017>>. Acesso em: 19 Novembro 2017.

O ESTADO DE S. PAULO. Contagem atualizada: Diplo diz que 'Sua Cara' teve 20 milhões de acessos nas primeiras 24 horas. **Estadão**, 02 Agosto 2017. Disponível em: <<http://cultura.estadao.com.br/noticias/musica,contagem-atualizada-diplo-diz-que-sua-cara-teve-20-milhoes-de-acessos-nas-primieras-24-horas,70001920828>>. Acesso em: 22 Outubro 2017.

PICHLER, R. **Agile Product Management with Scrum: Creating Products that Customers Love**. Boston: Addison-Wesley, 2010.

PORTAL UAI. Iggy Azalea se manifesta após apagar fotos com Anitta no Instagram. **Portal UAI**, 02 Junho 2017. Disponível em: <<https://www.uai.com.br/app/noticia/mexerico/2017/06/02/noticias-mexerico,207518/iggy-azalea-se-manifesta-apos-apagar-fotos-com-anitta-no-instagram.shtml>>. Acesso em: 25 Novembro 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6ª Edição. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE; AGILE ALLIANCE. **Agile Practice Guide**. Newton Square: Project Management Institute, 2017.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide - The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game**. Boston: Scrum.org, 2016.

SCRUM.ORG. What is Scrum? **Scrum.org**, 2017. Disponível em: <<http://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>>. Acesso em: 11 Outubro 2017.

SUTHERLAND, J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. São Paulo: LeYa, 2004.

TORRES, L. Opinião de seis sites estrangeiros sobre "Sua Cara". **Portal Popline**, 31 Julho 2017. Disponível em: <<http://portalpopline.com.br/veja-opiniao-de-seis-sites-estrangeiros-sobre-sua-cara-clipe-major-lazer-com-anitta-e-pablo-vittar/>>. Acesso em: 20 Novembro 2017.

WARNER MUSIC BRASIL. Anitta. **WarnerMusic.com.br**, 2016. Disponível em: <<http://www.warnermusic.com.br/artista/anitta/>>. Acesso em: 15 Novembro 2017.